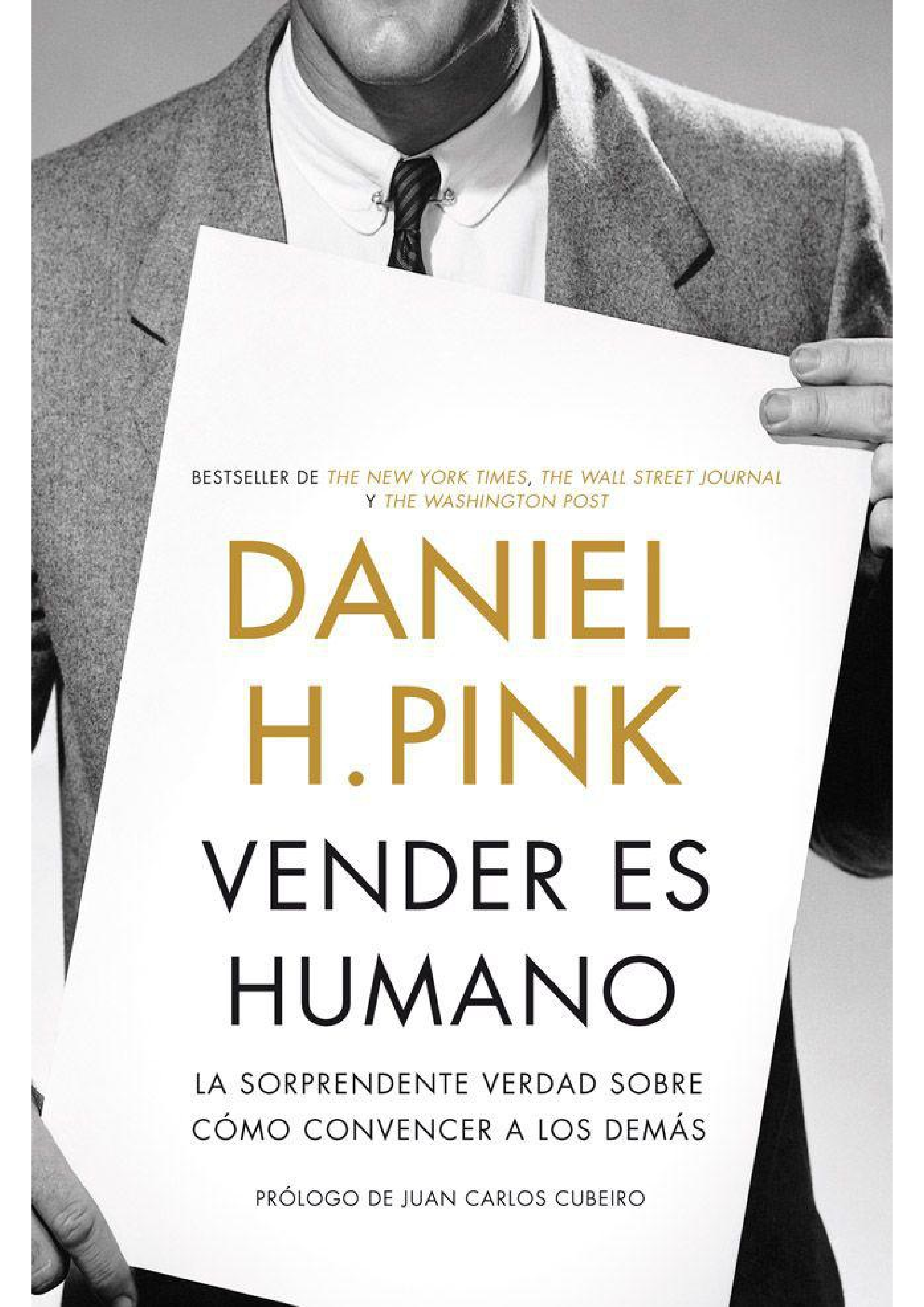

BESTSELLER DE *THE NEW YORK TIMES*, *THE WALL STREET JOURNAL* Y *THE WASHINGTON POST*
DANIEL H. PINK
VENDER ES HUMANO
LA SORPRENDENTE VERDAD SOBRE CÓMO CONVENCER A LOS DEMÁS
PRÓLOGO DE JUAN CARLOS CUBEIRO

Índice



Para los vendedores de libros,
con toda mi gratitud

«Lo único que tienes en este mundo es lo que puedas vender. Y lo más gracioso es que usted es un vendedor, sólo que no lo sabe.»

ARTHUR MILLER,
Muerte de un viajante (1949)

Prólogo

Se trata de vender para ser feliz

Daniel Pink es uno de los grandes pensadores de nuestro tiempo. Estudió Derecho en la Universidad de Yale (él mismo, irónicamente, confiesa que es uno de los mayores errores de su vida, pero que nunca ha ejercido como abogado) y fue el editor de la revista de la facultad. Después sirvió en el equipo del secretario de Estado de Trabajo y de 1995 a 1997 como «chief speechwriter» de Al Gore, vicepresidente de Bill Clinton de 1993 a 2001 (haciendo un pequeño ejercicio de historia-ficción, probablemente otro gallo le habría cantado a Gore de haber mantenido a Pink como su escritor de confianza; Gore le habría ganado la carrera presidencial a George W. Bush en 2000 —batió al texano por más de 500.000 votos— y nos habríamos ahorrado la guerra de Irak y Afganistán, aunque Gore no habría ganado el Nobel de la Paz y el Oscar al Mejor Documental en 2007 por *Una verdad incómoda*).

Daniel nos sorprendió muy positivamente en 2001 con su libro *Free Agent Nation* [Una nación de agentes libres], en el que descubre las ventajas de ser libre (de «vivir sin jefe», como diría el periodista Sergio Fernández) y nos muestra su país, Estados Unidos, como una nación de autónomos (free-lances, independientes, agentes de internet, propietarios de micropymes) que salen adelante y prosperan marcando la pauta. Un modelo para Europa, y más concretamente para nuestro país, en el que se trata de generar emprendedores a golpe de subvención y desgravación fiscal.

Cuatro años después, en 2005, publicó *Una nueva mente* («A whole new mind», parafraseando el famoso libro de Huxley, «A whole new world», *Un mundo feliz*). Es la declaración de principios de la «Era conceptual», la nueva era que algunos llamamos *Talentismo*. Una época en la que el hemisferio derecho del cerebro (el de los artistas, el de los innovadores, el de los diseñadores) se pone a la altura del hemisferio izquierdo (el que dominan los científicos o los abogados). Un nuevo mundo en el que imperan el diseño, el relato, la sinfonía, la empatía, el juego y el significado. Bestseller en la lista del *The New York Times*.

En 2008 asumió el riesgo de publicar su siguiente libro en forma de cómic: *Las aventuras de Johnny Bunko. La única guía que necesitarás para tu futuro.* El primer libro empresarial en forma de manga, ilustrado por Rob Ten Pas. De una forma especialmente entretenida, Pink quiere llegar a los jóvenes (y a los no tan jóvenes) y enseñarles una serie de claves: El plan es que no hay plan, sólo decisiones por motivos instrumentales (un medio) o fundamentales (tus valores). Los triunfadores toman decisiones por razones fundamentales. Concéntrate en tus talentos (los que te permiten «fluir») y no en tus debilidades. No se trata de ti (egoísmo), sino de servir al cliente. Persevera, porque la persistencia aviva el talento. Comete

errores excelentes, de los que se pueda aprender. Deja huella: quienes verdaderamente triunfan son quienes sirven a algo más grande que ellos mismos. Un contenido muy valioso sobre el talento y cómo potenciarlo en un formato muy atractivo.

Y tras *Bunko*, Daniel Pink nos deparaba otra gran sorpresa, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Uno de los mejores libros de motivación que se han escrito en todos los tiempos. Un hallazgo que nos muestra, sin género de dudas, que en lo que a la motivación respecta, la ciencia (Harry Harlow en los años 1940, Edward Deci en los años 1970, Douglas McGregor, David McClelland) ha ido por un lado y los sistemas de la empresa (¿la «superstición empresarial»?) han ido por caminos diametralmente opuestos. El «palo y la zanahoria», a la que suele apelarse en el mundo de las organizaciones, simplemente no funciona. De «motivación extrínseca», nada de nada (el dinero debe ser la consecuencia, para dejar el asunto «fuera de la mesa», como diría Pink). Lo que de verdad sirve es la «motivación intrínseca», y en concreto tres claves: Autonomía, Maestría y Propósito. Recuerdo como si fuera hoy haberlo leído —devorado— en los parques nacionales de Utah, en el «desafío de los navajos», el Challenge organizado por European Business School (EBS). Personalmente, creo que sólo se puede hablar con propiedad de la motivación si se tienen en cuenta este libro y el de José Antonio Marina al respecto.

De nuevo, el libro de Pink alcanzó la lista de bestsellers de *The New York Times*. Desde su publicación, Daniel se ha convertido en uno de los gurús más influyentes del mundo de los negocios, en uno de los conferenciantes más reputados y su vídeo de TED.com sobre la ciencia de la motivación, en uno de los más vistos.

Como se dice en el argot taurino, «no hay quinto malo». La quinta obra de Daniel Pink tenía que ser muy especial. Y a fe que lo es. Viene a ser al talentismo lo que fue *Muerte de un viajante* de Arthur Miller, premio Pulitzer 1949, al tardocapitalismo. Porque precisamente lo que Dan nos propone es el «renacimiento» del viajante, del vendedor. Porque en el talentismo los comerciales —como los «viejos rockeros»— no sólo nunca mueren, sino que resucitan.

En Estados Unidos, según las estadísticas, uno de cada diez profesionales se declara «comercial». Como muy bien explica Daniel Pink, los otros ocho también están en el mundo de la venta. No queda otra: todo lo que no es aportar más valor de lo que cuestan los productos o servicios.

Como en obras anteriores, el autor pone en tela de juicio lo que creemos saber (en este caso, sobre lo que significa persuadir, convencer e influir sobre los demás) y nos ofrece claves para los nuevos tiempos. Un nuevo ABC, las 3 E (Emprender, Elasticidad y Ed-Med: Educación y Sanidad), cómo vender con eficacia, etc. Una nueva mente… dedicada a poner en valor lo que hacemos.

Vas a empezar a leer un libro que marcará una época. Léelo y degústalo. Y después, estúdialo en profundidad. De ello depende que tu talento comercial, y tu talento en general, lo aproveches como debes.

Todos estamos en el negocio de las ventas, no te quepa duda. Los sabios consejos de Daniel Pink (que investiga primorosamente cada tema que trata).

Vender es humano, más humano que nunca. Una liberación para quienes nos sentimos humanistas. Una promesa de éxito para quienes seguimos a Pink.

JUAN CARLOS CUBEIRO
Socio-Director de IDEO Business
y autor de *Del Capitalismo al Talentismo*

Introducción

Hace más o menos un año, en un momento de procrastinación disfrazada de un acto de reflexión, decidí examinar de qué manera pasaba yo el tiempo. Encendí el portátil, abrí el calendario —cuidadosamente sincronizado con códigos en color— y me propuse reconstruir lo que en verdad había hecho durante las dos semanas anteriores. Hice una lista de las reuniones a las que había asistido, de los viajes que había hecho, de las comidas que había tenido y de las conferencias telefónicas que había realizado. Intenté hacer una lista de todo lo que había leído y visto, así como de las conversaciones cara a cara que había mantenido con la familia, los amigos y los compañeros de trabajo. Luego examiné dos semanas de «entrañas» digitales: 772 correos electrónicos enviados, 4 posts, 86 tuits y aproximadamente una decena de mensajes de texto.

Cuando retrocedí para evaluar este revoltijo de información —un retrato puntillista de lo que hago y, por lo tanto, en cierto sentido, de lo que soy—, la imagen que obtuve de mí mismo fue una sorpresa: soy un vendedor.

No vendo pequeñas furgonetas en un concesionario de automóviles ni voy de un despacho a otro obligando a los médicos a que compren pastillas para el colesterol. Pero si dejamos de lado el sueño, el ejercicio y la higiene, resulta que paso una parte significativa de mi vida intentando engatusar a los demás para que renuncien a sus planes. Desde luego, a veces procuro tentar a la gente para que compre libros escritos por mí. Pero la mayor parte de las cosas que hago no hace sonar la caja registradora. En ese período de dos semanas, intenté convencer al editor de una revista para que abandonara la idea de publicar un relato absurdo, a un posible socio comercial para unir fuerzas, a una organización donde trabajo de voluntario para que cambiara de estrategia, e incluso a un agente de la puerta de embarque de una aerolínea para que me cambiara un asiento de ventanilla por otro de pasillo. De hecho, la inmensa mayor parte del tiempo lo paso buscando recursos que no tienen nada que ver con el dinero. ¿Puedo hacer que los desconocidos lean un artículo, que un viejo amigo me ayude a resolver un problema, que mi hijo de nueve años se duche después de entrenar a béisbol?

Probablemente tú no seas muy distinto. Si escarbas debajo de los brotes de tu propio calendario y examinas sus raíces, sospecho que descubrirás algo parecido. Algunos de vosotros, sin duda, os dedicaréis a vender en el sentido literal de la palabra: convencer a clientes de toda la vida y a otros potenciales para que contraten un seguro de vida, o para que compren tartas caseras en un mercadillo. Pero seguramente todos vosotros paséis más tiempo del que sois conscientes vendiendo en un sentido más amplio: engatusando a los colegas, persuadiendo a los financiadores o camelando a vuestros hijos. Nos guste o no, ahora todos somos vendedores.

Y a la mayor parte de la gente no le gusta para nada oír esto.

¿Ventas? ¡Puaf! Para los listillos vender es una labor que requiere poco esfuerzo intelectual: una tarea para gente habilidosa que sabe estrechar efusivamente la mano y va por la vida con los zapatos lustrosos y una sonrisa radiante. Para otros es el reino de los marrulleros, de los que se dedican a cosas un tanto escurridizas, un reino en el que las tretas y las trampas tienen la palabra, mientras la honradez y la justicia observan en silencio desde las alturas. Y otros más lo ven como el equivalente «en fino» de limpiar retretes… necesario, tal vez, pero desagradable y, además, un poco sucio.

Estoy convencido de que lo hemos hecho mal.

Éste es un libro sobre ventas. Pero es distinto de cualquier otro libro que hayas leído (o ignorado) hasta ahora. Y es que vender en todas sus dimensiones —ya sea encajando Buicks entre un lote de coches o «vendiendo» ideas en una reunión— ha cambiado en los diez últimos años más que en los cien años anteriores. Casi todo lo que creemos saber acerca de las ventas se erige sobre unos cimientos que son suposiciones y que ya se han derrumbado.

En la primera parte de este libro expongo los argumentos en favor de una reformulación de las ventas tal y como las conocemos hasta ahora. En el capítulo 1 demuestro que los obituarios que declaran la muerte del vendedor en el mundo digital de hoy están lamentablemente equivocados. Tan sólo en Estados Unidos, uno de cada nueve trabajadores se gana la vida intentando hacer que otros compren algo. Puede que hayan cambiado los muestrarios por *smartphones* y estén ofreciendo experiencias en lugar de enciclopedias, pero siguen trabajando dentro de mundo de las ventas tradicionales.

Más asombroso, sin embargo, es lo que ha pasado con los otros ocho de cada nueve. También son vendedores. No persiguen a los clientes por una galería de exposición y venta de muebles, pero están —se puede decir estamos— metidos en lo que yo llamo «ventas sin vender». Persuadimos, convencemos e influimos para que otros renuncien a algo que tienen a cambio de lo que tenemos nosotros. Como verás en los resultados de un análisis —el primero en su género— de las actividades que realiza la gente en el trabajo, estamos dedicando más del 40 por ciento de nuestro tiempo de trabajo a hacer que otros cambien de opinión… y eso lo consideramos crucial para nuestro éxito profesional.

El capítulo 2 explora por qué tantos de nosotros acabamos en el negocio de convencer a otros. Las claves para entender esta transformación del trabajo son tres: *espíritu emprendedor*, *elasticidad* y *ed-san* (educación y sanidad). En primer lugar, el espíritu emprendedor. Las mismas tecnologías que se suponía que iban a eliminar a los vendedores han derribado las barreras para dar entrada a los pequeños emprendedores o empresarios y nos han convertido a la mayoría en vendedores. En segundo lugar, la elasticidad. Trabajemos por cuenta propia o para una organización de dimensiones considerables, en lugar de hacer sólo una cosa, la mayor parte de nosotros descubrimos que hoy en día nuestra competencia en el trabajo ha de salirse de los límites establecidos hasta ahora. Y al salirse de esos límites, casi siempre

abarcan algunas ventas tradicionales y muchas «ventas sin vender». Por último, la ed-san. Las industrias que más rápidamente están creciendo en el mundo son los servicios educativos y la atención sanitaria, un sector al que he dado en llamar «ed-san». Todos los trabajos de estas áreas consisten en convencer a la gente.

Tanto si compras estos argumentos como si sólo estás dispuesto a alquilarlos, la conclusión puede que no te siente bien, porque vender no tiene precisamente una reputación estelar. Basta con pensar en todas las películas, obras de teatro y programas de televisión que representan a los vendedores como una mezcla de codicioso conspirador y estúpido perdedor. En el capítulo 3 retomo estas creencias —en particular, la noción de que las ventas guardan mucha relación con el fraude y el engaño, y muestro cómo ha cambiado el equilibrio de poder— y explico cómo hemos pasado de un mundo del *caveat emptor* (por cuenta y riesgo del comprador) a otro del *caveat venditor* (por cuenta y riesgo del vendedor), en el que la honestidad, la honradez y la transparencia son a menudo el único camino transitable.

Esto nos lleva a la segunda parte, donde recabo información de las fronteras de la ciencia social para revelar tres cualidades que son ahora las más valoradas en materia de convencer a otros. Los tres capítulos de esta parte introducen tres nuevas categorías del mundo de las ventas: *sintonización*, *flotabilidad* y *claridad*.

El capítulo 4 trata sobre la «sintonización», es decir, armonizar con los individuos, los grupos y los diferentes contextos. He recurrido a un amplio material de investigación para mostrarte las tres reglas de la sintonización… y por qué los extrovertidos rara vez son los mejores vendedores.

El capítulo 5 está dedicado a la «flotabilidad», una cualidad que combina la firmeza de espíritu y la actitud afable. Cada vez que intentamos convencer a otros, nos enfrentamos a lo que un vendedor veterano llama «un océano de rechazo». De un grupo de vendedores de seguros de vida y de algunos de los principales científicos sociales del mundo aprenderás qué hacer antes, durante y después de afrontar la venta para permanecer a flote. Y verás que creer verdaderamente en lo que estás vendiendo se ha convertido en algo esencial en el nuevo terreno de las ventas.

En el capítulo 6 discuto la «claridad», es decir, la capacidad de aclarar situaciones turbias. Durante mucho tiempo se ha creído que los mejores vendedores —tanto en la venta tradicional como en la venta sin vender— son habilidosos a la hora de resolver problemas. Yo me propongo demostrar que lo que hoy importa más es descubrir los problemas. Una de las maneras más efectivas de convencer a otros es desenmascarar las dificultades que tal vez no sepan que tienen. Aquí también aprenderás cosas sobre el arte de la tutela, junto con algunas formas perspicaces de formular tus posibilidades tutelares.

Una vez que la sintonización, la flotabilidad y la claridad te hayan enseñado cómo ser, pasaremos a la tercera parte, que describe qué hacer, es decir, las habilidades que más importancia tienen.

En el capítulo 7 empezaremos por el «argumento», es decir, el discurso, la argumentación o «el rollo» que se suelta para vender algo. Desde que los edificios tienen ascensores, los emprendedores han pronunciado lo que se ha dado en llamar *elevator pitches* [«discursos de ascensor»]. Pero hoy en día, momento en el que la

capacidad de prestar atención se ha reducido (y todo el mundo va mirando el móvil en el ascensor), esta técnica se ha quedado anticuada. En este capítulo descubrirás los seis sucesores del *elevator pitch* y cómo y cuándo utilizarlos.

El capítulo 8, «Improvisación», habla de lo que se debe hacer cuando un pitch perfectamente sintonizado, con la flotabilidad apropiada y sumamente claro, sin embargo, fracasa inevitablemente. Conocerás a un improvisador veterano y verás por qué comprender las reglas del teatro de improvisación puede fortalecer su capacidad persuasiva.

Finalmente llegamos al capítulo 9, titulado «Servicio». Aquí aprenderás los dos principios esenciales para que las ventas o las «ventas sin vender» tengan un sentido: adopta una actitud personal y muéstrate resuelto.

Para ayudarte a que pongas en práctica estas ideas, al final de cada capítulo de la segunda y de la tercera partes encontrarás decenas de técnicas inteligentes extraídas de recientes investigaciones y de prácticas utilizadas en todo el mundo. A este conjunto de herramientas y sugerencias, evaluaciones y ejercicios, listas de control y recomendaciones bibliográficas lo denomino «muestrario», en homenaje a los viajantes que en otro tiempo acarreaban de una ciudad a otra maletines repletos de mercancías. Al terminar de leer este libro espero que el lector haya adquirido mayor destreza en el arte de convencer a otros.

Pero la misma importancia le concedo a que el lector considere la venta desde una nueva perspectiva. He llegado a comprender que vender es más perentorio, más importante y, a su manera, más bonito de lo que creemos. La habilidad para convencer a otros de que cambien lo que tienen por lo que tenemos nosotros es crucial para nuestra supervivencia y nuestra felicidad. Ha contribuido a que evolucione nuestra especie, ha aumentado nuestro nivel de vida y ha mejorado nuestro día a día. La capacidad de vender no es una adaptación antinatural al despiadado mundo del comercio, sino que forma parte de lo que somos. Como verás a continuación, si es que te he convencido para que pases de página, vender es algo fundamentalmente humano.

Primera parte



El renacimiento del vendedor

Capítulo 1

Ahora todos somos vendedores

Norman Hall no debería existir. Pero helo aquí —en carne y hueso, con su pajarita— un martes por la tarde sentado en un bufete de abogados de San Francisco, explicando a dos abogadas por qué deberían utilizar unas cuantas cosas para mejorar un poco el despacho.

Con ademanes de mago, Hall empieza a sacar de la bolsa algo que parece una varita mágica de color negro. Después de dar un chasquido con las muñecas… ¡*voilà*!: aparece un penacho de plumas oscuras. Y no se trata de unas plumas cualesquiera, no.

«He aquí unas plumas… de avestruz… de un ejemplar macho.»

Este plumero de 21,99 dólares es el mejor del mercado, les cuenta hablando en voz baja al tiempo que sonora. Es perfecto para limpiar marcos de cuadros, persianas y cualquier mueble en cuyas grietas se acumule el polvo.

Penelope Chronis, que dirige la pequeña empresa especializada en inmigración junto con su socia y pareja Elizabeth Kreher, levanta la vista del escritorio y niega con la cabeza. No está interesada.

Hall les enseña su Cepillo de Cocina 300, un robusto cepillo para fregar de color blanco y verde.

Ya tienen uno.

Sobre el escritorio de Chronis arroja unas cuantas bayetas de microfibra y una antivaho para las ventanas del coche y los espejos del cuarto de baño.

No, gracias.

Hall tiene setenta y cinco años, las sienes plateadas y no demasiado pelo entre ellas. Luce unas gafas conservadoras y un bigote en el que las canas han ganado por fin la batalla al vello castaño oscuro después de años de lucha. Lleva unos pantalones de color marrón oscuro, una camisa a rayas finas de color azul, un jersey de cuello en pico de color marrón y una pajarita roja de cachemir. Parece un profesor pulcro y algo excéntrico. Es infatigable.

Sobre el regazo tiene una carpeta de cuero de tres anillas con aproximadamente dos decenas de páginas de fotos de productos sujetas con clips y metidas en láminas de plástico transparente. «Esto es un simple quitamanchas», les dice a Chronis y a Kreher cuando llega a la página de detergentes. «No tienen más que rociarlo en la ropa antes de meterla en la lavadora.» Las abogadas siguen imperturbables, así que Hall saca su producto estrella: unos tacos desodorantes antipolillas. «De esto vendo más que de cualquier otra cosa del catálogo —dice—. Matan las polillas y combaten el mal olor y el moho.» Sólo cuesta 7,49 dólares.

No.

Luego pasa de página y al llegar a una colección de escobillas para el inodoro y limpiadores, sonríe, hace una pausa para darle un golpe de efecto y dice: «Y éstos son mis productos románticos».

Siguen sin reaccionar.

Pero cuando llega a los estropajos de acero inoxidable, despierta en las abogadas una pizca de interés que inmediatamente desencadena el deseo. «Son maravillosos, muy poco corrientes. Son estropajos, pero muy diferentes», dice. Cada uno ofrece doscientos metros de acero inoxidable enrollado cuatro mil veces. Pueden ir directos al lavavajillas. Un paquete de tres cuesta sólo 15 dólares.

Vendido.

En seguida coge uno de sus productos más caros, una escoba de alfombra electrostática. «Tiene cuatro cepillos terminales confeccionados a base de cerdas naturales y nailon. Mientras recorre el suelo, despliega una corriente estática, de modo que puede recoger el azúcar y la sal de un suelo de madera desnudo —explica —. Es mi regalo de boda favorito.» Tras otra pausa bien calculada, añade: «¡Le da cien mil vueltas a una tostadora!».

Chronis y Kreher compran eso también.

Cuando al cabo de unos veinte minutos Hall llega a la última página del catálogo, hecho por él mismo, anota la venta de 149,96 dólares en su cuaderno de pedidos. Le da un duplicado a Chronis, diciendo: «Espero que sigamos siendo amigos cuando lo lean».

Se queda charlando unos minutos, luego recoge su carpeta y sus bolsas y se levanta para marcharse. «Muchísimas gracias por todo —dice—. Mañana mismo traeré todo.»

Norman Hall es un vendedor de Fuller Brush. Y no un vendedor cualquiera de Fuller Brush.

Él es… ¡el último!

Si no has cumplido los cuarenta años o nunca has pasado mucho tiempo en Estados Unidos, es posible que no conozcas al Fuller Brush Man. Pero si eres un estadounidense de cierta edad, sabrás que en otra época era imposible no tropezar con él. Brigadas de vendedores con sus maletines de muestrarios abarrotados de cepillos rondaban los barrios de la clase media, subían los escalones del portal y anunciaban: «Soy su hombre de Fuller Brush». Luego, ofreciendo de regalo un escurridor de verdura gratis conocido como un Handy Brush, intentaban conseguir lo que en seguida se conoció como «meter el pie en la puerta».

Todo empezó en 1903, cuando un hijo de granjero de Nueva Escocia de dieciocho años llamado Alfred Fuller llegó a Boston para iniciar su carrera profesional. Era, como él mismo admitía, «un patán de campo, feo, larguirucho, ingenuo y apenas escolarizado»[1] y en seguida le echaron de sus tres primeros trabajos. Pero uno de sus hermanos le encontró un puesto de vendedor en la Somerville Brush and Mop Company, y, poco antes de cumplir veinte años, el joven

Alfred encontró su vocación. «Empecé sin demasiada preparación y, que yo supiera, no tenía ninguna cualificación especial», le contó a un periodista años más tarde, «pero descubrí que era capaz de vender esos cepillos».[2]

Al año de ir de puerta en puerta vendiendo productos Somerville, Fuller comenzó a estar molesto en su condición de asalariado, de modo que montó un pequeño taller para fabricar cepillos por su cuenta. Por la noche inspeccionaba su minifábrica. De día recorría las calles vendiendo lo que producía. Cuando constató que necesitaba más vendedores para expandirse a nuevos territorios y añadir más productos, puso un anuncio en una publicación llamada *Everybody's Magazine*. Al cabo de pocas semanas, el patán de Nueva Escocia tenía 260 nuevos vendedores, un negocio a nivel nacional y los ingredientes necesarios para convertirse en un icono cultural.

A finales de los años treinta, los vendedores de Fuller ascendían a más de cinco mil. Sólo en 1937, los vendedores de puerta en puerta de Fuller regalaron 12,5 millones de Handy Brushes. En 1948, 8.300 vendedores estadounidenses se dedicaban a vender «cepillos de limpieza y para el pelo a veinte millones de familias en Estados Unidos y Canadá», según *The New Yorker*. Ese mismo año, los vendedores Fuller, todos ellos comerciantes independientes que trabajaban a comisión, hicieron casi 50 millones de visitas a los hogares de Estados Unidos, un país que en aquella época tenía menos de 43 millones de hogares. A comienzos de los años sesenta, Fuller Brush era, en moneda actual, una compañía de 3.000 millones de dólares.[3]

Es más, el Fuller Man se convirtió en un integrante esencial de la cultura popular… con una omnipresencia equiparable a la de Lady Gaga. En la versión de dibujos animados de Walt Disney de «Los tres cerditos», que ganó un Premio de la Academia en 1933, ¿cómo intentaba entrar el lobo en las casas de los cerditos? Disfrazándose de Fuller Brush Man. ¿Cómo se ganaba provisionalmente la vida el Pato Donald? Vendiendo Fuller Brushes. En 1948, Red Skelton, que entonces era uno de los nombres más importantes de Hollywood, trabajó en *The Fuller Brush Man*, una comedia disparatada en la que un desventurado vendedor que está acusado de haber cometido un crimen tiene que lavar su nombre, encontrar al culpable, conquistar a la chica y, al mismo tiempo, vender unos cuantos cepillos para limpiar persianas. Dos años después, Hollywood hizo prácticamente la misma película con el mismo guión: a ésta la llamó *The Fuller Brush Girl* y le dio el papel protagonista a Lucille Ball, una actriz aún más importante. Con el paso del tiempo, no sólo se encontraba uno con el Fuller Brush Man en la escalinata del portal de casa, sino también en las caricaturas de *The New Yorker*, en los chistes que hacían los anfitriones de los programas de entrevistas de la televisión, y hasta en las letras de las canciones de Dolly Parton.

Lo que hacía un hombre Fuller era virtuoso: «La manera que tenía de abrir puertas un Fuller era considerada por los entendidos en la venta de puerta en puerta de una manera parecida a como los amantes del ballet estiman una actuación del teatro Bolshói: como pura poesía», escribía el *American Heritage*. «En las manos de un diestro vendedor Fuller, los cepillos se convierten no sólo en artículos

domésticos, sino en herramientas especializadas que no se pueden encontrar en ninguna otra parte.»[4] Sin embargo, él[5] también era un virtuoso: su presencia constante en los barrios le convirtieron en un buen vecino. «Los hombres de Fuller Brush sacaban muelas, aplacaban dolores de cabeza, asistían a los partos, proporcionaban eméticos contra los venenos, evitaban suicidios, descubrían asesinos, ayudaban a organizar funerales y llevaban a los pacientes al hospital.»[6]

Y de repente, como cuando llamaban inesperadamente a la puerta, el Fuller Brush Man —la pura encarnación de la venta del siglo XX— prácticamente desapareció. Piense en esto: viva en el sitio que viva del mundo, ¿cuándo fue la última vez que un vendedor llamó a su puerta con un maletín-muestrario? En febrero de 2012, la Fuller Brush Company se declaró en quiebra con arreglo al capítulo 11 del Código de Bancarrota de Estados Unidos, pero lo que más sorprendió a la gente no era tanto que Fuller se hubiera declarado insolvente, sino que aún siguiera por ahí declarando algo.

Norman Hall, sin embargo, sigue en ello. Por las mañanas, coge temprano un autobús cercano a su casa, en Rohnert Park, California, y tarda noventa minutos en llegar al centro de San Francisco. Empieza a hacer las rondas hacia las nueve y media y anda unos nueve o diez kilómetros todos los días, subiendo y bajando por las pronunciadas cuestas de esta ciudad. «Créame —me dijo uno de los días que le acompañé—, me conozco todas las zonas llanas y los mejores cuartos de baño.»

Cuando Hall empezó en los años setenta, trabajaban también en San Francisco otras varias decenas de hombres Fuller Brush. Con el tiempo, ese número se fue reduciendo, y ahora Hall es el único que queda. En la actualidad, cuando se enfrenta a un cliente nuevo y se presenta como un Fuller Man, la gente se lleva una sorpresa. «¿Bromeas?», le dicen. Una tarde, estando yo con él, Hall se presentó ante el responsable de mantenimiento, de unos cincuenta y tantos años, de una tienda de ropa. «¿De verdad? —exclamó el hombre—. ¡Mi padre fue vendedor de Fuller Brush en Oklahoma!» (Por desgracia, ese posible cliente no compró nada, pese a que Hall señaló que una mopa arrumbada en un rincón de la tienda era de Fuller.)

Al cabo de cuarenta años, Hall tiene un garaje lleno de productos Fuller, pero su relación con la empresa matriz, que está atravesando tantas dificultades, es mínima. Él trabaja por su cuenta. En los últimos años ha perdido clientes y ha visto que sus beneficios han disminuido. La gente no tiene tiempo para ocuparse de los vendedores. Ahora quieren hacer sus pedidos online. Y, además, ¿a quién le importan los cepillos? Adaptándose a la realidad, Hall ha reducido el tiempo que se dedica a perseguir clientes. Ahora sólo pasea su carpeta de anillas de cuero dos días a la semana por el distrito de compras y de negocios de San Francisco. Y cuando descarga su último cepillo de cerdas de jabalí y se quita la pajarita, sabe que no va a ser reemplazado por nadie. «No creo que la gente quiera seguir haciendo este tipo de trabajo», me dijo.

Dos meses después del anuncio de quiebra de Fuller, la *Enciclopedia Británica*, que saltó a la fama gracias a los vendedores de puerta en puerta, dejó de producir sus libros impresos. Un mes después, Avon —cuyas vendedoras, en otro tiempo, tocaban al timbre de las casas desde Birmingham hasta Bangkok— despidió

a su consejera delegada y buscó la supervivencia en brazos de unos abogados de los que entablan demandas a grandes empresas. Estos hundimientos parecían menos asombrosos que inevitables, el último movimiento del canto del cisne que, durante muchos años, había estado anunciando la desaparición de las ventas.

Ese canto, casi siempre invocando la obra de teatro de Arthur Miller *La muerte de un viajante*, de 1949, dice más o menos lo siguiente: En un mundo en el que cualquiera puede encontrar cualquier cosa con tan sólo pulsar una tecla, intermediarios como los vendedores son superfluos. Éstos sólo echan a perder el engranaje del comercio y hacen las transacciones más lentas y más caras. Los clientes pueden investigar por sí mismos y obtener de sus propias redes sociales asesoramiento para la compra. Las grandes empresas pueden coordinar sus procesos de adjudicación con una programación compleja y avanzada que enfrente a los vendedores entre sí y asegure el precio más bajo. De la misma manera que los cajeros automáticos adelgazaron las filas de los cajeros humanos y los conmutadores digitales convirtieron a los operadores telefónicos en obsoletos, hoy en día las tecnologías han convertido a vendedores y vendedoras en irrelevantes. Así como cada vez nos fiamos más de las páginas web y de los teléfonos inteligentes para localizar y comprar lo que necesitamos, del mismo modo los vendedores —por no mencionar el mero hecho de vender— acabarán en el cubo de la basura de la historia.[7]

Norman Hall es, sin duda, el último de su especie. Y la propia Fuller Brush Company puede haber desaparecido para siempre antes de que el lector llegue a la última página de este libro. Pero deberíamos dejar de hacer más preparativos para los funerales. Todas esas notificaciones sobre la muerte de las ventas y de los que se dedican a ellas están equivocadas. Es más: si alguien escribiera algo acerca de las ventas en la segunda década del siglo XXI, sería el anuncio de un nacimiento.

El renacimiento del vendedor (y de la vendedora)

Muy oculto en el grueso informe semestral del programa de las Estadísticas de Empleo de la U.S. Bureau of Labor Statistics (OES) se esconde un dato sorprendente, y sorprendentemente significativo: uno de cada nueve estadounidenses trabaja en el campo de las ventas.

Todos los días, más de 15 millones de personas se ganan el sustento intentando convencer a otros de que hagan una compra.[8] Son agentes inmobiliarios, representantes de ventas industriales y corredores de valores. Venden aviones a las aerolíneas, trenes a los ayuntamientos y automóviles a posibles conductores en más de 10.000 concesionarios de todo el país. Unos trabajan en oficinas de lujo con unas vistas espléndidas, otros en míseros cubículos decorados con historietas de Dilbert y con un horario indefinido. Pero todos ellos venden: desde contratos multimillonarios de consultoría hasta suscripciones de diez dólares a una revista, pasando por cualquier otra cosa.



Ten esto en cuenta: la economía productiva de Estados Unidos, que sigue siendo la mayor del mundo, genera bienes por un valor de casi 2 billones de dólares al año. Sin embargo, Estados Unidos tiene muchos más vendedores que obreros que trabajen en fábricas. A los estadounidenses les encanta quejarse de administraciones excesivamente «abultadas», pero el número de vendedores de este país supera a toda la mano de obra federal en más de cinco veces. El sector privado estadounidense emplea a tres veces más vendedores que los cincuenta gobiernos estatales juntos. Si los vendedores nacionales vivieran en un sólo estado, ese estado sería el quinto más grande de Estados Unidos.[9]

La presencia de tantos vendedores en la economía más grande del planeta resulta peculiar dados los sísmicos acontecimientos económicos de la última década: la implosión del sistema financiero global y la explosión de la conectividad universal a internet. Ciertamente, las ventas, como casi cualquier otro tipo de trabajo, se han visto afectadas por esta gran recesión. Entre 2006 y 2010 han desaparecido en Estados Unidos aproximadamente 1,1 millones de trabajos relacionados con las ventas. Sin embargo, incluso después de la mayor reducción de estos puestos en el último medio siglo, las ventas siguen siendo la segunda categoría ocupacional más grande (detrás de los oficinistas y los administrativos) dentro de la mano de obra estadounidense, como llevan siéndolo desde hace décadas. Es más, la Bureau of Labor Statistics tiene previsto que Estados Unidos, para el año 2020, sume casi 2 millones de nuevos trabajos relacionados con las ventas. Asimismo, internet no ha tenido sobre las ventas ni mucho menos el efecto que tantos pronosticaron. Entre 2000 y hoy, el período en el que la banda ancha, los *smartphones* y el comercio electrónico ascendieron para sustituir a los vendedores y suprimir la necesidad de vender, el número total de trabajos relacionados con la venta aumentó y la proporción de la mano de obra estadounidense en ventas sigue siendo exactamente la misma: de 1 a 9.[10]

Lo que vale para Estados Unidos tiene la misma validez para el resto del mundo. Por ejemplo, en Canadá, «el sector de ventas y servicios» —una categoría más amplia que en Estados Unidos— supone algo más del 25 por ciento de la mano de obra canadiense. Los datos del censo de la Australian Bureau of Statistics

muestran que aproximadamente el 10 por ciento de la mano de obra australiana se inscribe en el apartado de «vendedores». En el Reino Unido, que también utiliza otro conjunto de categorías ocupacionales, sumando los trabajos que implican ventas (como, por ejemplo, «gestores de ventas y desarrollo comercial» y «vendedores o asesores de vehículos y repuestos», etc.), se obtiene un total de unos 3 millones de trabajadores, siendo la mano de obra total de más o menos 30 millones, con lo que, una vez más, la proporción aproximada es de 1 a 10. En toda la Unión Europea, la cifra es ligeramente superior.[11] Con arreglo a los datos disponibles más recientes y a los cálculos de los funcionarios de Eurostat, la agencia estadística de la Unión Europea, aproximadamente el 13 por ciento de la mano de obra de la zona, de más de 200 millones de personas, trabaja en ventas.[12]

Por otra parte, Japón dio empleo a casi 8,6 millones de «vendedores» en 2010, el último año del que se tienen datos disponibles. Siendo la mano de obra total de casi 63 millones de personas, esto significa que más de 1 de cada 8 trabajadores, en la tercera economía más grande del mundo, se dedica a la venta.[13] En cuanto a la India y a China, países más grandes pero con mercados menos desarrollados, los datos son más difíciles de concretar. Posiblemente, la proporción de vendedores sea menor en comparación con Norteamérica, Europa y Japón, en parte porque en esos países todavía hay mucha gente que trabaja en la agricultura.[14] Pero dado que la India y China se están enriqueciendo, y a la clase media están accediendo cientos de millones más, la necesidad de vendedores inevitablemente aumentará. Por citar un solo ejemplo, McKinsey & Company prevé que la creciente industria farmacéutica triplicará su cuadro de representantes de los medicamentos hasta llegar a los 300 000 empleados en 2020.[15]

Vistos en conjunto, estos datos muestran que, más que perder relevancia y volumen, las ventas siguen siendo una parte incondicional de los mercados laborales de todo el mundo. Pese a que las economías avanzadas se han transformado —desde los bienes duraderos y los trabajos pesados hasta los servicios especializados y el pensamiento conceptual—, la necesidad de vendedores no ha disminuido.

Pero esto es sólo el comienzo de la historia.

El aumento de la «venta sin vender»

Los hombres y las mujeres que hacen funcionar las agencias estadísticas del mundo figuran entre los héroes desconocidos de la economía moderna. Todos los días reúnen montones de datos a los que someten al escrutinio y al análisis para transformarlos en informes que nos ayuden a los demás a comprender lo que está pasando en nuestras industrias, en nuestros mercados de trabajo y en nuestras vidas. Sin embargo, estos funcionarios públicos también están limitados… por los presupuestos, por la política y, sobre todo, por las preguntas que hacen.

Si te sorprende la idea de que uno de cada nueve trabajadores estadounidenses venda para ganarse la vida, yo me pregunto si esa idea enmascara una verdad aún más intrigante. Por ejemplo, yo no soy un «vendedor» en el sentido categórico de la palabra. Sin embargo, como he dicho en la introducción, cuando me senté a

desmenuzar mis propios días laborales, descubrí que paso una parte considerable de ellos vendiendo en un sentido más amplio: persuadiendo, influyendo y convenciendo a otros. Y yo no soy especial. Los médicos venden remedios a los pacientes. Los abogados venden veredictos al jurado. Los profesores venden a los alumnos el valor de prestar atención en clase. Los empresarios solicitan la ayuda de los financiadores, los escritores se camelan a los editores, y los entrenadores engatusan a los jugadores. Cualquiera que sea nuestra profesión, hacemos presentaciones ante nuestros colegas y soltamos el rollo publicitario a los clientes nuevos. Intentamos convencer a nuestro jefe para que saque unos pocos dólares del presupuesto o al departamento de recursos humanos para que añada más días de vacaciones.

Sin embargo, ninguna de estas actividades aparece en los cuadros de datos.

Lo mismo cabe decir de lo que pasa al otro lado de la frontera, más difusa, entre trabajo y vida. La mayoría de nosotros dedicamos ahora parte del tiempo libre a vender: ya sean productos artesanales en Etsy, causas sinceras en DonorsChoose o proyectos disparatados en Kickstarter. Y en una medida asombrosa y con una energía apabullante, ahora nos conectamos para vendernos a nosotros mismos: en las páginas de Facebook, en las cuentas de Twitter y en los perfiles de Match.com. (Recuerde que ninguna de las seis entidades que acabo de mencionar existía hace diez años.)

El punto de vista convencional de la conducta económica es que las dos actividades más importantes son la producción y el consumo. Pero hoy mucho de lo que hacemos también implica convencer. Esto significa que intentamos convencer a otros para que se desprendan de sus recursos —ya sea algo tangible como dinero en efectivo o algo intangible como el esfuerzo o la atención—, de modo que los dos obtengamos lo que queremos. El problema es que no existen datos que confirmen o rebatan esta sospecha, pues aborda cuestiones que no plantea ninguna agencia estadística (ninguna de ellas hace ese tipo de preguntas).

De modo que me propongo llenar ese vacío. Trabajando con Qualtrics, una empresa de investigación y análisis de datos que está creciendo rápidamente, encargué la realización de una encuesta para intentar descubrir cuánto tiempo y energía dedica la gente a convencer a otros, incluyendo lo que podemos considerar la venta sin vender: una venta que no implique que alguien tenga que hacer una compra.

Este estudio, realizado a través de la encuesta «¿Qué hace usted en el trabajo?», fue un examen exhaustivo. Utilizando algunas herramientas de investigación sofisticadas, logramos reunir datos de 9.057 encuestados de todo el mundo. Los técnicos en estadísticas de Qualtrics revisaron las respuestas, sin tener en cuenta las no válidas o incompletas, y evaluaron el tamaño y la composición de la muestra para ver hasta qué punto representaba a la población. Como el número de encuestados no estadounidenses resultó no ser lo bastante elevado como para sacar conclusiones estadísticamente fundadas, he limitado gran parte del análisis a una muestra ajustada de más de 7.000 trabajadores adultos a tiempo completo de Estados Unidos. Los resultados tienen una validez estadística similar a la de las encuestas llevadas a cabo

por las empresas que estudian la opinión de la mayoría durante los períodos electorales. (Por ejemplo, las de rastreo de Gallup suelen muestrear a unos 1.000 encuestados.)[16]

Los dos principales resultados obtenidos son los siguientes:

1 En la actualidad la gente pasa aproximadamente un 40 por ciento de su tiempo en el trabajo dedicada a ventas sin vender: persuadiendo, influyendo y convenciendo a otros sin que nadie tenga que hacer una compra. En una serie de profesiones dedicamos veinticuatro minutos por hora a convencer a otros.
2 La gente considera este aspecto de su trabajo crucial para su éxito profesional, aunque excedan esa considerable cantidad de tiempo que le dedican.[17]

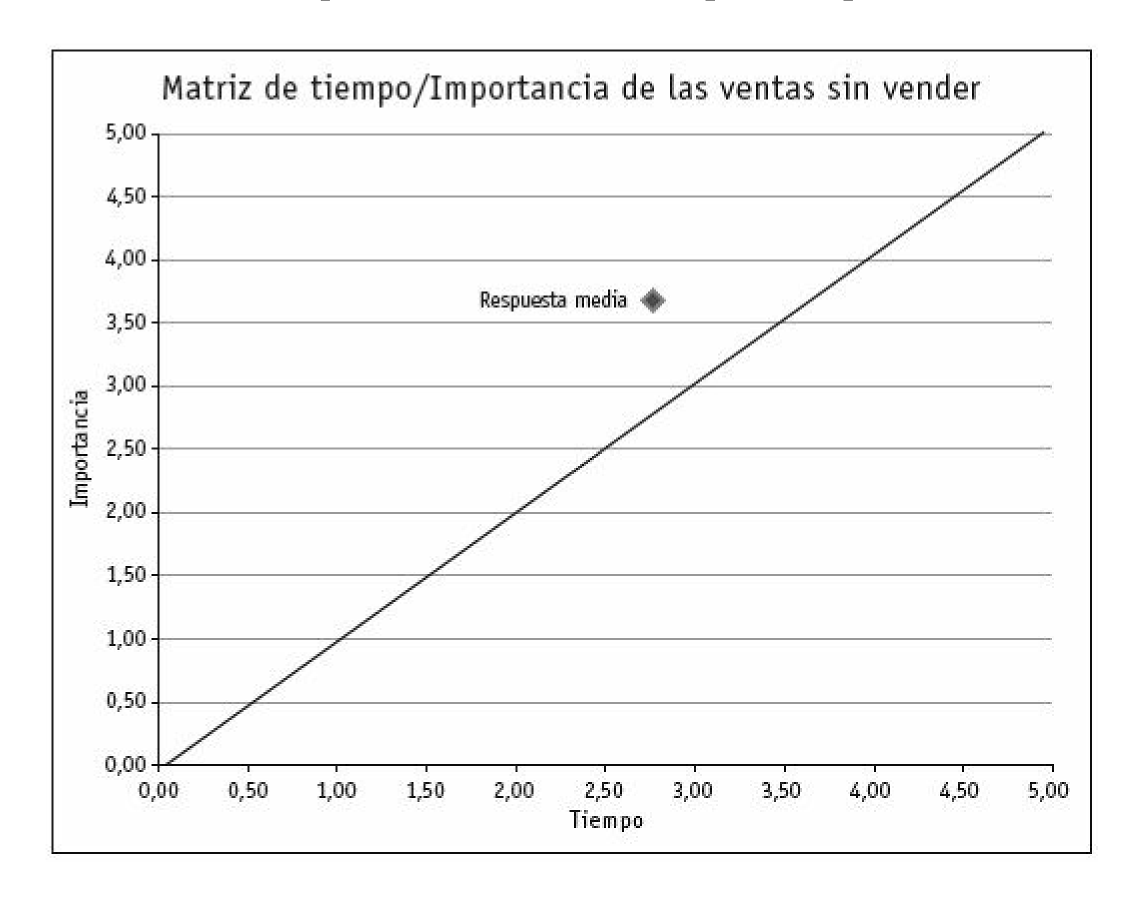
Veamos algunos detalles de nuestros descubrimientos.

Empecé por pedir a los encuestados que pensaran en sus dos últimas semanas de trabajo y en qué habían hecho la mayor parte del tiempo. Gran sorpresa: leer y responder a correos electrónicos encabezaba la lista, seguido de conversaciones cara a cara y asistencia a reuniones.

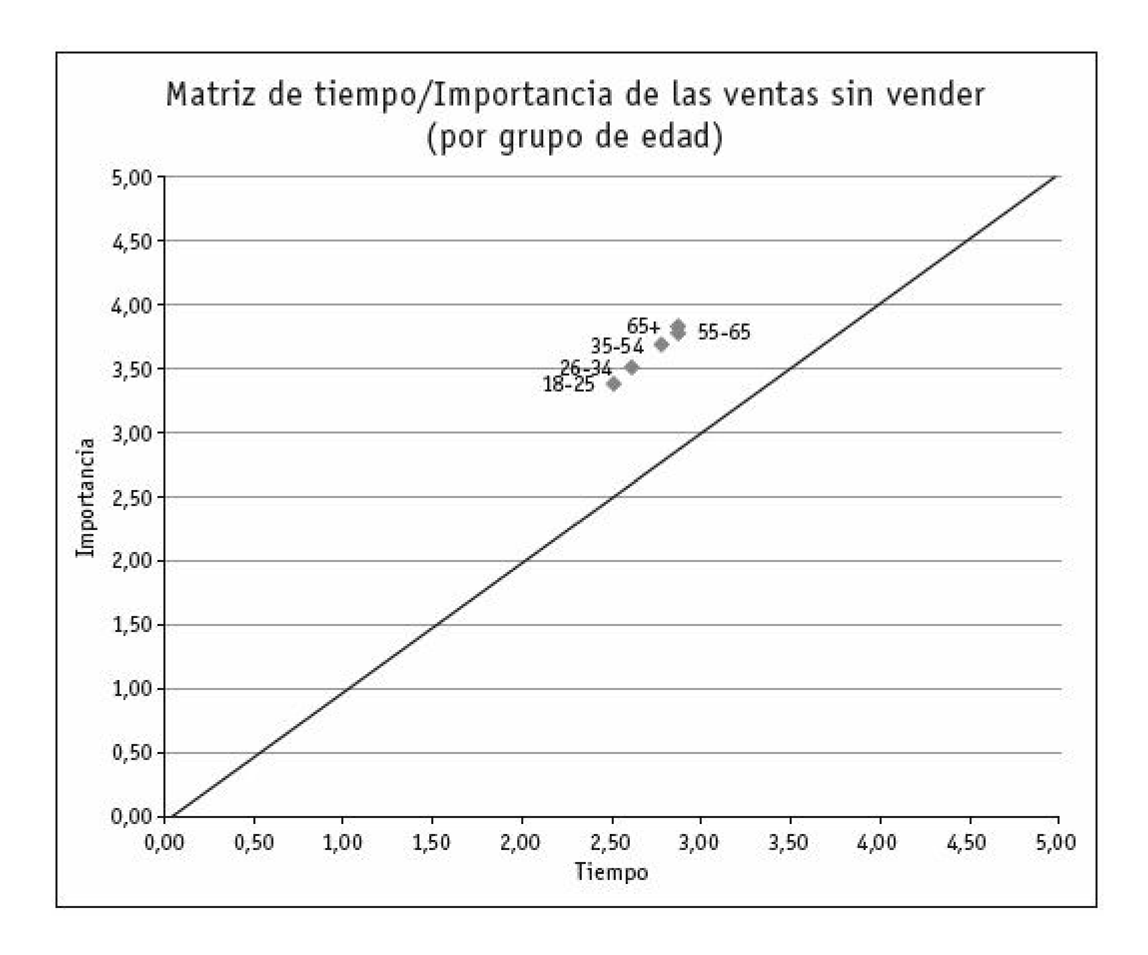
Luego les pedimos que pensaran un poco más en profundidad en el contenido real de esas experiencias. Les presenté una serie de opciones y les pregunté: «Independientemente de que utilizara el correo electrónico, el teléfono o las conversaciones cara a cara, ¿cuánto tiempo dedicó a cada una de estas actividades: procesar información, vender un producto o un servicio u otras actividades?» Los encuestados respondieron que pasaban la mayor parte del tiempo «procesando información». Pero a continuación figuraban tres actividades que constituían el núcleo de «la venta sin vender». Casi el 37 por ciento de los encuestados manifestó dedicar una parte significativa de tiempo a «enseñar, a motivar o a instruir a otros». El 39 por ciento dijo lo mismo acerca de «servir a los clientes». Y cerca del 70 por ciento afirmó que pasaba al menos parte de su tiempo «persuadiendo o convenciendo a otros». Es más, la venta sin vender resultó ser mucho más frecuente que las ventas en el sentido tradicional. Al preguntarles cuánto tiempo pasaban «vendiendo un producto o un servicio», la mitad de los encuestados respondió que «nada de tiempo».

La encuesta también contenía otra pregunta destinada a sondear si se obtenía una información similar para confirmar la validez de la consulta anterior. Con ella se obtuvo un margen de 0, en una escala del 0 al 100, que se podía desplazar hacia la derecha para indicar el porcentaje. La pregunta era: *«¿Qué porcentaje de tu trabajo implica convencer o persuadir a la gente para que renuncien a algo que valoran a cambio de algo que tú tienes?»* La respuesta media entre todos los encuestados: 41 por ciento. Es interesante cómo se obtuvo esta media. Un nutrido grupo de encuestados arrojaron cifras de entre el 15 y el 20 por ciento, mientras que un grupo menor, aunque significativo, se situó entre el 70 y el 80 por ciento. Dicho de otro modo, mucha gente pasa una buena cantidad de su tiempo tratando de convencer a otros, pero para algunos ése es el fundamento de su trabajo. La mayoría de nosotros somos vendedores; algunos somos supervendedores.

De igual importancia es el hecho de que casi todo el mundo consideraba este aspecto de su trabajo como uno de los elementos más decisivos de su éxito profesional. Por ejemplo, los encuestados pasaban la mayor parte del tiempo «procesando información». Sin embargo, cuando enumeraban las tareas más importantes para hacer bien su trabajo, priorizaban «servir a los clientes» y «enseñar, formar y orientar a otros». Además, aunque la mayoría situaba «vender ideas» relativamente abajo en la distribución de su tiempo, más de la mitad de los encuestados manifestaron que esta actividad era importante para su éxito.



El gráfico de esta página ayuda a comprender la impresionante interacción entre lo que la gente considera valioso y lo que hacen en realidad. En el eje vertical hay un índice ponderado, basado en las respuestas de la encuesta, que muestra el nivel de importancia atribuido a las tareas de venta sin vender. En el eje horizontal hay un índice, también basado en las respuestas de la encuesta, que muestra el tiempo que la gente destina realmente a esas tareas. Si dividimos el gráfico en diagonal hay una línea que indica una correspondencia perfecta entre el tiempo invertido y la importancia. Cualquier actividad representada por debajo de esa línea indica que la gente destina un tiempo a algo relativamente poco importante y que probablemente deberían dedicarle menos tiempo. Si se encuentra por encima de esa línea, indica que la actividad es tan crucial que seguramente deberían dedicarle aún más tiempo.



Observa la situación de la venta sin vender en el gráfico de la página 40. Ocupa un lugar bastante alto en el tiempo invertido, pero aún más en importancia. Además, tal y como demuestra el gráfico de esta página, que divide las respuestas de los encuestados por grupos de edad, cuanto mayor es una persona, y seguramente más experiencia tiene, más cree que convencer a otros ocupa su jornada y determina su éxito.

La encuesta «*¿Qué hace usted en el trabajo*?» ofrece un retrato detallado de los trabajadores del siglo XXI en la mayor economía del mundo. Los datos de que disponemos muestran que 1 de cada 9 estadounidenses se dedica a las ventas. Pero los nuevos datos revelan algo más sorprendente: los 8 restantes también. Ellos también pasan el tiempo tratando de convencer a otros y su medio de subsistencia depende de su capacidad de hacerlo bien.

Ya sea venta en su forma tradicional o su variante de venta sin vender, todos somos vendedores.

Sin casi darnos cuenta, cada uno de nosotros hace lo mismo que ha hecho Norman Hall durante casi cincuenta años y lo que sus predecesores Fuller hicieron durante más de medio siglo antes que él. El vendedor no ha muerto. El vendedor está vivo. Porque nosotros somos el vendedor.

Y esto plantea una cuestión: ¿cómo ha ocurrido *esto*? ¿Cómo hemos acabado tantos en el negocio de convencer a los demás?

Capítulo 2

Espíritu emprendedor, elasticidad y ed-san

En el capítulo 7 hablaremos del concepto del «discurso Pixar». Basado en el trabajo del famoso estudio de animación de Hollywood, la técnica consiste en ofrecer un breve resumen de la cuestión que intentas comunicar, presentada con la estructura narrativa de una película de Pixar. Por tanto, con la esperanza de modelar el comportamiento que más adelante recomendaré, permíteme deleitarte en este capítulo con un «discurso Pixar».

Érase una vez un mundo en el que sólo algunos eran vendedores. Estas personas vendían cosas todos los días, mientras el resto de nosotros nos dedicábamos a otras tareas y todo el mundo era feliz. Un día, el mundo empezó a cambiar. Cada vez más personas empezamos a trabajar por nuestra propia cuenta, y, como éramos emprendedores, de repente, también nos convertimos en vendedores. Al mismo tiempo, las grandes empresas descubrieron que dividir las funciones asignadas a cada puesto de trabajo no funcionaba demasiado bien en condiciones económicas inestables, y, por ello, comenzaron a demandar habilidades elásticas que traspasaban las fronteras e incluían el componente comercial. Mientras tanto, la propia economía se transformó de manera que, en una sola década, millones de personas se incorporaron al sector de la educación y la sanidad, dos ámbitos cuyo propósito central es convencer a otros. Hasta que, al final, sin darnos cuenta siquiera, la mayoría de nosotros hemos acabado siendo vendedores.

Básicamente, ésa es la historia. Para comprenderlo mejor, vamos a hablar de encurtidos.

Espíritu emprendedor

Es fácil divertirse en un sitio como Brooklyn Brine. La compañía vende hortalizas encurtidas artesanales (de veras). Se encuentra en Brooklyn. Y los trabajadores utilizan con toda libertad términos como «espárrago de lavanda», «escape de ajo», y «bloguero vegano». Con todo, empresas de estas características (1 propietario, 10 empleados, 14 variedades de encurtidos) se han convertido en parte integrante de la economía actual. En el proceso, han dotado de una nueva importancia a la venta en todas sus dimensiones.

Brooklyn Brine representa la primera de las tres razones por las que más personas somos vendedores: el aumento de los pequeños emprendedores.

Cuando pensamos en las diferencias entre las empresas grandes y las pequeñas, normalmente nos centramos en diferencias de grado: las primeras, por definición, tienen más ingresos, más clientes y más empleados. Pero las diferencias de *clase* son

igual de importantes. Lo que hacen las personas en las pequeñas empresas muchas veces es esencialmente diferente de lo que hacen en las grandes. En concreto, las grandes organizaciones tienden a la especialización. Una compañía de dos personas no necesita un departamento de recursos humanos. Una compañía de dos mil empleados no puede prescindir de él. En las empresas de mayor tamaño, la venta suele ser una función especializada: un departamento, una división, una tarea que algunos realizan para que otros puedan especializarse en otras cosas. Pero los propietarios de las pequeñas empresas no pueden permitirse ese lujo. Tienen que llevar varios sombreros (muchas veces al mismo tiempo), y uno de ellos es el sombrero de vendedor.

Shamus Jones, el fundador de Brooklyn Brine, se autodenomina «capitalista a regañadientes». Empezó como chef, se fue desencantando con la industria de la restauración y hace tres años decidió establecerse por su cuenta, convirtiendo su afición de encurtir verduras y hortalizas de temporada en un negocio a tiempo completo. Sin ninguna experiencia en el terreno de la producción, las operaciones y la dirección, comenzó a experimentar con recetas de encurtidos en la inmensa cocina de un amigo restaurador de diez de la noche a ocho de la mañana. Se corrió la voz (hoy encontramos frascos de Brooklyn Brine en las tiendas de comestibles más prestigiosas de Estados Unidos y Asia), y actualmente Jones se dedica a promocionar sus productos y a convencer a los demás. Trabaja siete días a la semana reuniéndose con distribuidores, explicando la historia de la compañía y tratando de convencer a las tiendas para que vendan sus productos. Cuando regresa a su fábrica-tienda, su tarea es influir en los empleados para que realicen su trabajo con celo y destreza. «Quiero que todos estén contentos. Quiero que todo el mundo tenga ganas de venir a trabajar.» Espera ganar dinero, pero ése no es el único objetivo. «Quiero vender un producto digno fabricado por una compañía honesta», y eso exige venta tradicional y venta sin vender en igual medida. Ésa es la vida de un pequeño emprendedor. En lugar de hacer una sola cosa, tiene que ocuparse de todo. Y todo inevitablemente incluye grandes dosis de persuasión.

Sin lugar a dudas, la economía mundial incluye a muchos gigantes diversificados, compañías tan grandes que muchas veces tienen más en común con naciones-estado que con empresas privadas. Pero la última década también ha sido testigo de un aumento sustancial de empresas muy pequeñas, no sólo como Brooklyn Brine, que vende productos, sino de equipos de una o dos personas que ofrecen servicios, creatividad y experiencia.

Por ejemplo:

- La Oficina del Censo de Estados Unidos estima que en la economía estadounidense existen más de 21 millones de empresas sin empleados asalariados. Entre ellas hay desde electricistas a consultores informáticos o diseñadores gráficos. Aunque estas microempresas sólo justifican una modesta parte del producto interior bruto estadounidense, en la actualidad representan la mayoría de las empresas en este país.[1]

- La empresa de investigación IDC estima que el 30 por ciento de los trabajadores estadounidenses trabajan en la actualidad por su cuenta y que, en 2015, la cifra de trabajadores no tradicionales en todo el mundo (*freelancers*, contratistas, consultores y similares) alcanzará los 1.300 millones.[2] El crecimiento más notable se producirá en Norteamérica, pero se espera que en Asia surjan más de 600 millones de autónomos en el mismo período.
- Algunos analistas pronostican que, en Estados Unidos, las filas de estos emprendedores independientes crecerán en 65 millones en el resto de la década, y podrían convertirse en la mayoría de la fuerza trabajadora estadounidense en 2020. Una razón es la influencia de la generación de dieciocho a treinta y cuatro años a medida que ésta asume un papel económico más relevante. Según un estudio de la Ewing Marion Kauffman Foundation, el 54 por ciento de este segmento de edad tiene la intención de emprender su propio negocio o ya lo ha hecho.[3]
- En dieciséis países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (incluidos Francia, México y Suecia), más del 90 por ciento de las empresas tienen menos de diez empleados. Además, el porcentaje de personas que son un «empresario incipiente o propietario-gerente de una empresa nueva» es mucho más elevado en mercados como China, Tailandia, y Brasil que en Estados Unidos o el Reino Unido.[4]
- En nuestra encuesta «*¿Qué hace usted en el trabajo*?», formulamos una pregunta destinada a sondear la cuestión de los microempresarios, dando por sentado que mucha gente se gana hoy la vida a través de múltiples fuentes: «¿Trabajas de forma autónoma o diriges tu propio negocio, aunque sea como empleo adicional?» El 38 por ciento de los encuestados respondió afirmativamente.

A la vista de estas cifras, el columnista de *The New York Times Magazine* Adam Davidson afirma que «en lugar de poner los ojos en blanco ante los inseguros jóvenes de Brooklyn que se dedican a encurtir todo lo que encuentran, podríamos considerarlos los guías del futuro de la... economía».[5] Lawrence Katz, de la Universidad de Harvard, seguramente el mejor economista especializado en temas laborales de su generación, está de acuerdo. Katz pronostica que, en el futuro, la clase media no será una masa asalariada en grandes organizaciones, sino «artesanos» autosuficientes.[6]

Podemos llamarles artesanos, negocios sin empleados, agentes libres o microemprendedores: estos hombres y mujeres se dedican a vender todo el tiempo. Se ocupan de empaquetar los encurtidos para los clientes, claro. Pero como responsables de toda la operación, y no sólo de una de sus facetas, tienen que captar socios comerciales, negociar con los proveedores y motivar a los empleados. Ya sean del ámbito de comida para gourmets, servicios jurídicos o arquitectura paisajística, todos son vendedores.

Una razón esencial (y, en última instancia, irónica) de esta evolución es que las tecnologías que supuestamente iban a sumir a los vendedores en la obsolescencia, en realidad han convertido a muchos más a esta actividad. Piense en Etsy, un mercado

online para pequeñas empresas y artesanos. Iniciado en 2005 prácticamente sin ninguna inversión externa, Etsy dispone actualmente de más de 875.000 tiendas online activas que facturan un total de más de 400 millones de dólares en productos cada año.[7] Antes del surgimiento de Etsy, la capacidad de los fabricantes para llegar a los compradores era bastante limitada. Pero la red (la misma tecnología que parecía dispuesta para destruir a los vendedores) derribó las barreras permitiendo la entrada a los pequeños emprendedores e hizo posible el acceso de los fabricantes a las ventas. Lo mismo se aplica a eBay. Unos 750.000 estadounidenses afirman que en la actualidad eBay constituye su fuente de ingresos primaria o secundaria.[8] Mientras tanto, muchos emprendedores acceden a la financiación con mayor facilidad gracias a Kickstarter, que les permite publicar los conceptos básicos de sus proyectos creativos (películas, música, arte visual, moda) para tratar de vender sus ideas a los financiadores. Desde su aparición en 2009, Kickstarter ha servido para que 1,8 millones de personas financiaran 20.000 proyectos con más de 200 millones de dólares. En tan sólo tres años, Kickstarter superó al Fondo Nacional para las Artes de Estados Unidos como principal patrocinador de proyectos artísticos en este país.[9]

Aunque la red ha permitido prosperar a muchos microemprendedores, su impacto global pronto será anecdótico comparado con los *smartphones*. Como ha dicho Marc Andreessen, el inversor de riesgo que a comienzos de los años noventa creó el primer navegador para la red, «la revolución del *smartphone* está *infra*valorada».[10] Esos miniordenadores que caben en la mano pueden destruir, sin duda, algunos aspectos de las ventas. Los consumidores los utilizan para desplegar su búsqueda, comparar precios y saltarse por completo al vendedor. Pero una vez más, el efecto neto es más creativo que destructivo. La misma tecnología que deja obsoleto a un cierto tipo de vendedores ha convertido a otros muchos en vendedores potenciales. Por ejemplo, la existencia de *smartphones* ha dado origen a una economía entera de aplicaciones que antes de 2007, cuando Apple lanzó su primer iPhone, no existía. En la actualidad, la producción de aplicaciones da cuenta ya de casi medio millón de empleos sólo en Estados Unidos, la mayoría de ellos creados por pesos pesados del espíritu emprendedor.[11] Del mismo modo, una variedad de nuevas tecnologías, como Square, de uno de los fundadores de Twitter, PayHere, de eBay, y GoPayment, de Intuit, facilitan la aceptación de pagos con tarjeta de crédito directamente desde el teléfono móvil (lo que permite que cualquiera con un móvil se convierta en comerciante).

Las cifras son apabullantes. Según la *Technology Review* del MIT, «en 1982, había 4.600 millones de personas en el mundo, y ni un solo titular de móvil. Hoy, hay 7.000 millones de personas en el mundo, y 6.000 millones de abonados».[12] Cisco pronostica que, en 2016, en el mundo habrá más *smartphones* (miniordenadores de mano, recordemos) que seres humanos: unos 10.000 millones en total.[13] Y gran parte de esto sucederá fuera de Norteamérica y Europa, impulsado «por las culturas orientadas a la juventud de [...] Oriente Medio y África».[14] Cuando todo el mundo, y no sólo los habitantes de Tokio y Londres, sino también los de Tianjin y Lagos, lleve encima su propia tienda (y sólo esté a un tiro de piedra de todas las demás tiendas

del planeta), ser un emprendedor, al menos como parte de su medio de vida, podría convertirse en la norma más que en la excepción. Y un mundo de emprendedores es un mundo de vendedores.

Elasticidad

Ahora vamos a conocer a otro director de una empresa: Mike Cannon-Brookes. Su empresa, Atlassian, es más antigua y mucho más grande que Brooklyn Brine. Pero lo que sucede en ella guarda coherencia y relación con su diminuto colega.

Atlassian fabrica lo que se denomina «software de empresa», es decir, grandes y complejos paquetes informáticos que las empresas y los gobiernos utilizan para gestionar sus proyectos, hacer un seguimiento de los progresos y fomentar la colaboración entre los empleados. Iniciada diez años atrás por Cannon-Brookes y Scott Farquhar tras su graduación en la universidad australiana de New South Wales, Atlassian cuenta hoy con unos 12.000 clientes en 53 países, entre ellos Microsoft, Air New Zealand, Samsung y las Naciones Unidas. Sus ingresos fueron el año pasado de 100 millones de dólares. Pero, a diferencia de la mayoría de sus competidores, Atlassian recaudó esta cifra —100 millones en ventas— «sin un solo vendedor».

Vender sin un equipo de comerciales parece la confirmación del concepto de la «muerte de un viajante». Pero Cannon-Brookes, el consejero delegado de la compañía, opina de un modo diferente. «No tenemos vendedores —me explicó— porque, de algún modo, todo el mundo es vendedor.»

Veamos la segunda razón por la que somos vendedores: la *elasticidad*, la amplia preparación profesional que exigen las empresas consolidadas.

Cannon-Brookes establece una distinción entre «productos que compra la gente» y «productos que se venden a la gente» (y él prefiere la primera denominación). Vamos a ver, por ejemplo, cómo empieza la relación entre Atlassian y sus clientes. En la mayoría de las empresas de software, un vendedor de la compañía que busca nuevos negocios visita a los clientes potenciales. En Atlassian no. Aquí son los clientes potenciales quienes normalmente inician la relación, descargándose una versión de prueba de alguno de los productos de la compañía. Algunos de ellos llaman a Atlassian en busca de soporte técnico, pero los empleados que realizan la atención al cliente, a diferencia de los vendedores tradicionales, no tratan de seducir a quienes llaman con promociones a punto de expirar, ni les acosan para conseguir un compromiso a largo plazo. Simplemente, se limitan a ayudar a la gente a que comprenda el software, sabiendo que el valor y la elegancia de su asistencia pueden decidir a los compradores vacilantes a realizar una compra. Lo mismo se aplica a los ingenieros. Su trabajo, naturalmente, es desarrollar un software estupendo, pero eso exige algo más que simplemente programar un código. También requiere descubrir las necesidades de los clientes, comprender cómo se utilizan los productos y construir algo tan singular y atractivo que las personas lo compren convencidas. «Queremos incorporar la filosofía de que todos los que se comunican con el cliente son efectivamente vendedores», dice Cannon-Brookes.

En Atlassian, las ventas (en este caso, ventas tradicionales) no son tarea de nadie. Es el trabajo de todos. Y esa situación paradójica cada día es más habitual.

Palantir es una empresa aún mayor. Con sede en Palo Alto, California, y oficinas en todo el mundo, desarrolla software destinado a organismos de inteligencia, a los militares y a las fuerzas policiales, para ayudarlos a integrar y analizar sus datos para combatir el terrorismo y el crimen. Aunque Palantir vende más de 250 millones en productos de software al año, tampoco tiene ningún vendedor en plantilla. En su lugar, ellos se basan en lo que denominan «ingenieros desplegados». Estos expertos no crean los productos de la compañía, al menos, no al principio. Trabajan sobre el terreno, en contacto directo con los clientes, para garantizar que el producto satisface sus necesidades. Normalmente, ese tipo de labor (atender al cliente y asegurar su satisfacción) se asignaría a un ejecutivo de cuentas o a un miembro de la sección de ventas. Pero Shyam Sankar, que dirige la banda de ingenieros desplegados de Palantir, tiene al menos una objeción que hacer a ese planteamiento. «No funciona», me dijo.

La disposición más eficaz, en su opinión, es «colocar a verdaderos expertos informáticos sobre el terreno». De esa forma, esos expertos pueden informar después a los ingenieros de la sede central de lo que funciona y lo que no, y sugerir formas de mejorar el producto. Ellos pueden abordar el problema del cliente en el acto, y, lo más importante, comenzar a identificar nuevos problemas que el cliente ni siquiera sospecha que tiene. La interacción con los clientes en torno a los problemas no es una venta per se. Pero vende. Y obliga a los ingenieros a contar con algo más que las habilidades técnicas. Para ayudar a sus ingenieros a potenciar esa elasticidad, la compañía no ofrece formación en ventas, ni recluta candidatos mediante un elaborado proceso comercial. Sencillamente exige que las nuevas incorporaciones se lean dos libros. Uno es un relato basado en hechos reales de los ataques del 11-S, para que entiendan mejor qué ocurre cuando los gobiernos no encuentran sentido a la información; el otro es una guía de instrucciones para la actuación improvisada en el teatro británico, para que comprendan la importancia de tener una mente ágil y flexible.[15]

En resumen, incluso las personas que pertenecen a grandes empresas como Atlassian y Palantir tienen que trabajar al estilo del camaleónico fabricante de encurtidos Shamus Jones. Esto marca un cambio significativo en la forma de hacer negocios. Cuando las organizaciones estaban altamente segmentadas, las competencias estaban muy bien establecidas. Si eras contable, te ocupabas de la contabilidad. No tenías que preocuparte demasiado por las cuestiones que quedaban fuera de tu dominio porque ya había otras personas especializadas en esas áreas. Lo mismo podía decirse cuando las condiciones empresariales eran estables y predecibles. Al empezar un trimestre determinado, o incluso un año determinado, ya sabías cuánto trabajo de contabilidad tenías por delante y de qué tipo. Sin embargo, en los últimos diez años, las circunstancias que originaban las competencias establecidas han desaparecido.

Diez años de intensa competición han obligado a la mayor parte de las organizaciones a transformarse de segmentadas a planas (o al menos, más planas). Realizan la misma cantidad de trabajo, si no mayor, que antes, pero con menos personal, que hace más cosas y más variadas. Mientras tanto, las condiciones subyacentes han pasado de ser predecibles a convulsas. Inventores de nuevas tecnologías y competidores advenedizos con nuevos modelos empresariales con frecuencia hacen zozobrar a las compañías individuales y remodelan industrias enteras. Research In Motion, fabricante de BlackBerry, es una leyenda hoy y un rezagado de mañana. El alquiler de películas de vídeo es una fuente inagotable de ingresos, hasta que Netflix se carga la industria. Entretanto, el propio ciclo económico se estremece sin previo aviso desde altos insostenibles a bajos insoportables, como una montaña rusa satánica.

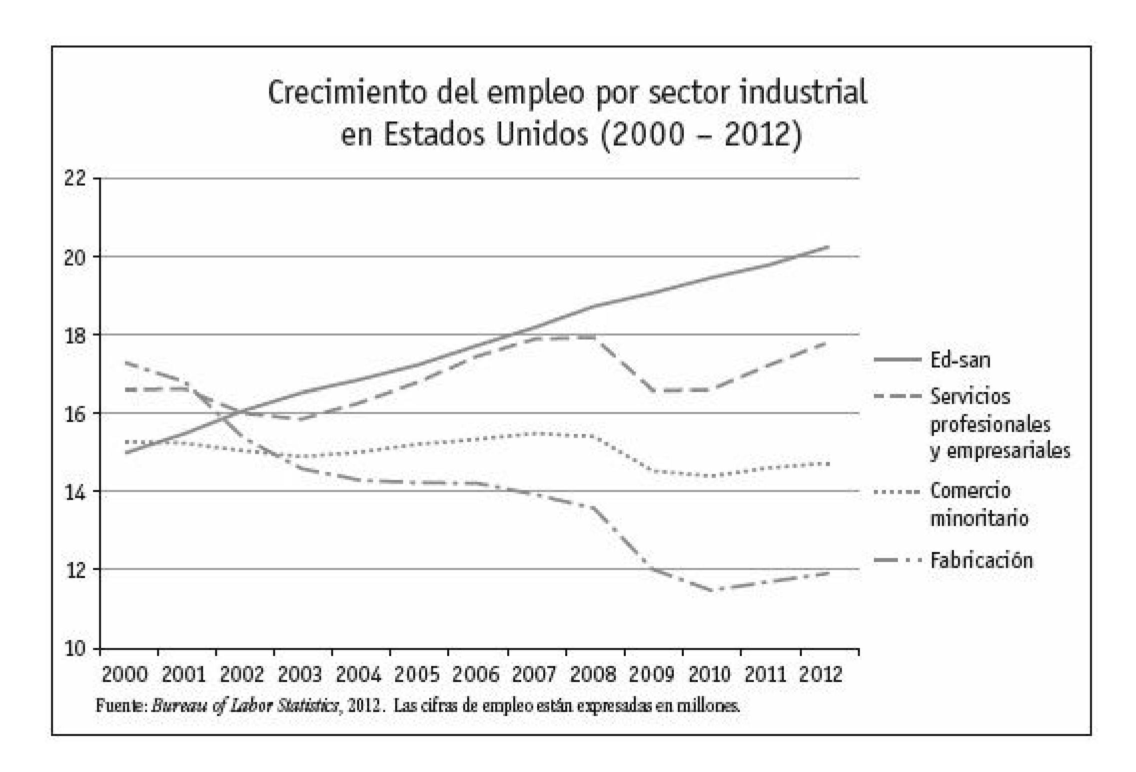
Un mundo de organizaciones planas y condiciones económicas convulsas (como el nuestro) sanciona las competencias fijas y premia las elásticas. Ahora, las actividades que una persona lleva a cabo en su día a día en su puesto de trabajo tienen que sobrepasar las fronteras funcionales. Los diseñadores analizan. Los analistas diseñan. Los vendedores crean. Los creadores venden. Y cuando surjan las próximas tecnologías y los actuales modelos empresariales se derrumben, esas competencias tendrán que volver a extenderse en diferentes direcciones.

A medida que la elasticidad de las competencias se va generalizando, una categoría especial que las engloba siempre es convencer a los demás. Valerie Coenen, por ejemplo, es una ecóloga terrestre de una consultoría medioambiental de Edmonton, Alberta. Su trabajo requiere un alto nivel de competencias técnicas muy especializadas, pero eso sólo es el principio. También tiene que presentar propuestas a clientes potenciales, vender sus servicios e identificar los problemas existentes y latentes que ella y su compañía pueden resolver. Además, según me comentó: «También tienes que ser capaz de vender tus servicios dentro de la compañía». O Sharon Twiss, que vive y trabaja en una provincial al oeste de Canadá. Ella es una estratega satisfecha que trabaja en el rediseño del sitio web de una gran organización de Vancouver. Pero al margen de los requisitos formales de su trabajo, «casi todo lo que hago implica persuasión», me explicó. Tiene que convencer a los «gestores de proyectos de que corregir determinados programas es prioritario», conseguir que sus colegas respeten la guía de estilo del sitio web, ocuparse de la formación de los proveedores de contenidos «en el uso del software y para seguir las mejores prácticas», incluso trabaja para «salirse con la suya sobre el sitio donde hay que ir a almorzar». «La gente que carece de poder o autoridad en su puesto de trabajo tiene que encontrar otra forma de ejercer el poder», me explicó. La elasticidad de competencias ha empezado incluso a reestructurar los puestos de trabajo. Timothy Shriver Jr. es un ejecutivo en The Future Project, una entidad sin ánimo de lucro que pone en contacto a estudiantes de secundaria con proyectos interesantes de adultos que pueden orientarles en su formación. Su trabajo abarca diversas áreas: marketing, medios digitales, estrategia, marca, colaboraciones. Pero, según dice, «el denominador común es activar a la gente para que se mueva». ¿Su puesto de trabajo? Director del Área de Movilidad.

E incluso los que ocupan puestos de mayor altura en el organigrama tienen que estirarse. Por ejemplo, pregunté a Gwynne Shotwell, presidenta de la compañía privada de transporte espacial Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX), cuántos días a la semana dedica a las ventas además de sus obligaciones operativas y de dirección. «Cada día —me respondió— es día de ventas.»

Ed-san

Larry Ferlazzo y Jan Judson son un matrimonio que reside en Sacramento, California. No se dedican a encurtir pepinillos, ni a analizar códigos, pero ellos también representan el futuro. Ferlazzo es profesor de escuela secundaria, Judson es enfermera practicante, lo que significa que se encuentran en el sector laboral que más crece en Estados Unidos y otras economías avanzadas.



Fuente: *Bureau of Labor Statistics*, 2012. Las cifras de empleo están expresadas en millones.

Una forma de comprender lo que está sucediendo en el mundo laboral es analizar los trabajos de las personas. Ésa es la tarea que realiza el programa estadounidense de Estadísticas de Empleo y Profesionales, citado en la página 32. Dos veces al año, realiza un análisis de los veintidós principales grupos profesionales y de casi ochocientas profesiones detalladas. Pero otra forma de entender la situación actual y las perspectivas futuras de la fuerza laboral es analizar las industrias en las que surgen esos trabajos. Para ello, nos vamos a fijar en el Informe Mensual sobre el Empleo, que muestra una tendencia digna de mención.

El gráfico que aparece al principio de la página representa la evolución del empleo en lo que llevamos de siglo en cuatro sectores: fabricación, comercio minorista, servicios profesionales y empresariales (que incluyen apoyo legal, contabilidad, consultoría y otros), y educación y servicios de salud (ed-san).

Aunque los empleos en el sector de la fabricación han disminuido durante cuarenta años, en los años noventa ese sector todavía era una fuente de empleo mayor que los servicios profesionales y empresariales en Estados Unidos. Sin

embargo, hace aproximadamente diez años, los servicios profesionales y empresariales tomaron la delantera. Pero su ascenso resultó ser efímero porque subiendo como un cohete había otro sector: educación y sanidad, lo que yo llamo ed-san, y que incluye desde los profesores de universidades públicas hasta los propietarios de academias de preparación de exámenes, y desde especialistas en genética a enfermeras diplomadas. Se trata del sector, hoy en día, con diferencia, más grande de la economía estadounidense, además de un sector en rápido crecimiento en el resto del mundo. En Estados Unidos, ed-san ha generado significativamente más empleos nuevos en la última década que todos los restantes sectores juntos. Y, según pronostican los analistas, durante los próximos diez años los empleos del sector sanitario aumentarán el doble de rápido que los de cualquier otro sector.[16]

En esencia, ed-san tiene una misión singular. «Como profesores, queremos convencer a la gente», me explicó Ferlazzo, que enseña inglés y estudios sociales en el instituto urbano más grande de Sacramento. «Convencer a la gente es la mayor parte de nuestra actividad en sanidad», añadió su esposa, enfermera practicante.

Educación y sanidad son reinos que a menudo asociamos con la atención, la ayuda y otras tiernas virtudes, pero tienen más en común con el acerado mundo de las ventas de lo que pensamos. Vender bien es convencer a alguien para que se desprenda de algún recurso (sin causar privación a esa persona, sino dejándola mejor al final). Ésa es también la tarea, por ejemplo, de un buen profesor de álgebra. Al principio del trimestre, los estudiantes no saben demasiado sobre la asignatura, pero el profesor trabaja para convencer a su clase de que se desprenda de algunos recursos (tiempo, atención, esfuerzo) y si lo hacen, al final del trimestre habrán mejorado respecto al principio. «Nunca me había considerado un vendedor, pero he llegado a darme cuenta de que todos lo somos», dice Holly Witt Payton, un profesor de ciencias de sexto curso de Luisiana. «Yo vendo a mis estudiantes que la clase de ciencias que les doy es lo más interesante del mundo», de lo cual Payton está firmemente convencido. Lo mismo puede decirse de la sanidad. Por ejemplo, un fisioterapeuta que ayuda a alguien a recuperarse de una lesión necesita que esa persona entregue unos recursos (nuevamente tiempo, atención y esfuerzo) porque hacerlo, por doloroso que sea, dejará al paciente más sano que si hubiera conservado esos recursos. «La medicina implica una gran dosis de ventas», afirma un internista que prefiere permanecer en el anonimato. «Yo tengo que convencer a la gente para que haga cosas bastante desagradables.»[17]

Naturalmente, enseñar y curar no es lo mismo que vender escobillas electrostáticas. Los *resultados* son diferentes. Una población sana y educada es un bien público, algo que posee un valor intrínseco y del que todos nos beneficiamos. Una escoba nueva o una reluciente autocaravana Winnebago no tanto. El *proceso* también puede ser diferente. «El desafío —afirma Ferlazzo— es que para convencer a la gente a gran distancia y a largo plazo tenemos que crear las condiciones para que puedan convencerse a sí mismos.»

Ferlazzo distingue entre «irritación» y «agitación». La irritación, explica, es «retar a las personas a hacer algo que *nosotros* queremos que hagan». En cambio, la «agitación es desafiarles para que hagan algo que *ellos* quieren hacer». A lo largo de su trayectoria ha descubierto que la «irritación no funciona». Puede resultar efectiva a corto plazo, pero para convencer a la gente plena y profundamente se requiere algo más: no considerar al estudiante o al paciente como un peón en un tablero de ajedrez, sino como un participante de pleno derecho en el juego.

Este principio de convencer a los demás se basa en un conjunto diferente de competencias, especialmente las cualidades de sintonización, que examinaré en el capítulo 4, y claridad, de la que me ocuparé en el capítulo 6. «Se trata de dirigir con los oídos en lugar de con la boca», explica Ferlazzo. «Significa sonsacar a las personas sus objetivos personales y tener la flexibilidad de encuadrar nuestra labor en ese contexto.»

Por ejemplo, el año pasado en su clase de noveno grado, al finalizar una lección sobre desastres naturales, Ferlazzo pidió a sus alumnos que escribieran una redacción sobre el desastre natural que consideraran el peor. Uno de ellos (Ferlazzo le llama «John») se negó en redondo. Tampoco era la primera vez que lo hacía. John se había resistido durante toda su vida escolar y había escrito muy poco, pero aun así tenía la esperanza de llegar a graduarse.

Ferlazzo le dijo a John que él también quería que se graduara, pero que eso era poco probable si no sabía escribir una redacción. «Le dije que sabía por algunas conversaciones previas que formaba parte del equipo de fútbol y que le gustaba mucho este deporte —dijo Ferlazzo—. Le pregunté cuál era su equipo de fútbol favorito. Él parecía un poco desconcertado ya que eso estaba fuera del tema (al parecer, él esperaba una regañina). "Los Raiders", respondió. Bien, ¿y cuál es el equipo que menos te gusta? "Los Giants".»

Así que Ferlazzo le pidió que escribiera una redacción explicando las razones por las que los Raiders eran superiores a los Giants. John se concentró en la tarea, dijo Ferlazzo, formulando «cuestiones reflexivas y prácticas», y lo convirtió en una «redacción decente». A continuación, John pidió escribir otra redacción (ésta sobre baloncesto) para compensar todas las que no se había molestado en hacer en el pasado. Ferlazzo accedió. John compuso otro buen trabajo escrito.

«Más tarde, esa misma semana, en una reunión de los padres y todos sus profesores, la madre de John lloró cuando le enseñé las dos redacciones. Dijo que jamás había escrito ninguna» durante sus anteriores nueve años en la escuela.

Ferlazzo afirma que «utilicé la agitación para lanzarle el desafío de graduarse en la escuela secundaria y utilicé mis oídos porque sabía que le interesaba el fútbol». El objetivo de Ferlazzo no era obligar a John a escribir sobre desastres naturales, sino ayudarle a mejorar su expresión escrita. Convenció a John para que renunciara a algunos recursos (ego y esfuerzo) y eso sirvió para que se convenciera a sí mismo de ello.

La esposa de Ferlazzo (la *san* de *ed*) tiene una experiencia similar con sus pacientes. «El modelo de atención sanitaria es "nosotros somos los expertos". Llegamos y le decimos lo que tiene que hacer.» Pero ella ha descubierto, y su

experiencia lo confirma, que este planteamiento tiene sus límites. «Hay que retroceder un paso y hacer subir [a los pacientes] a bordo —me dijo—. La gente normalmente se conoce a sí misma mucho mejor que nosotros.» Así que ahora, en lugar de convencer a la gente de que se convenzan a sí mismos, les dice: «Necesito su experiencia». Los pacientes se curan más rápido y mejor cuando forman parte del proceso de persuasión.

Tanto la atención sanitaria como la educación giran en torno a las ventas sin vender: la capacidad de influir, de persuadir y de cambiar el comportamiento a la vez que se busca un equilibrio entre lo que quieren los demás y lo que tú puedes ofrecerles. Y la creciente importancia de este sector dual es potencialmente transformadora. Desde que el novelista Upton Sinclair acuñara el término, alrededor de 1910, y el sociólogo C. Wright Mills generalizara su uso cuarenta años después, expertos y legos se han referido a los trabajadores de «cuello blanco». Pero ahora, a medida que la población envejece y precisa más cuidados, y mientras las economías se hacen más complejas y exigen mayores conocimientos, surge un nuevo tipo de trabajador. Nos acercamos a una economía de «bata blanca/tiza blanca»,[18] en la que ed-san es el sector dominante y donde convencer a otros es la base de nuestro sustento.

¿Significa esto que tú también eres un vendedor, que el espíritu emprendedor, la elasticidad y ed-san te han convertido involuntariamente en un vendedor? No necesariamente. Pero puedes averiguarlo respondiendo a las cuatro preguntas siguientes:

1. **¿Te ganas la vida intentando convencer a otros de que compren bienes o servicios?**
   Si has respondido afirmativamente, eres un vendedor. (Aunque probablemente, eso ya lo sabías.) Si has respondido negativamente, pasa a la pregunta 2.

2. **¿Trabajas por cuenta propia o diriges tu propio negocio, aunque sea como actividad secundaria?**
   Si es así, eres un vendedor, probablemente una combinación de venta tradicional y venta sin vender. En caso contrario, pasa a la pregunta 3.

3. **¿Requiere tu trabajo competencias elásticas, la capacidad de traspasar fronteras y funciones, de trabajar fuera de su especialidad y de realizar una diversidad de tareas a lo largo del día?**
   En caso afirmativo, casi con total seguridad eres un vendedor, principalmente de ventas sin vender, quizá con una cierta dosis de venta tradicional ocasionalmente. Si no, pasa a la pregunta 4.

4. **¿Trabajas en educación o sanidad?**

> Si es así, eres un vendedor: el mundo feliz de las ventas sin vender. En caso contrario, y si también has respondido que no a las primeras tres preguntas, no eres un vendedor.

Por tanto, ¿dónde te deja eso? Supongo que te has encontrado donde me encontré yo: viviendo con desazón en un barrio que pensó que era para otros. También supongo que esto te incomoda. Hemos visto películas como *Glengarry Glen Ross* y *Tin Men* que retratan las ventas como una actividad alimentada por la codicia y basada en la fechoría. Hemos sido acorralados por el vendedor locuaz a comisión que nos insta a firmar en la línea de puntos. Las ventas (incluso cuando le damos un brillo futurista, como «ventas sin vender») tienen una reputación indecente. Y si no me crees, pasa al siguiente capítulo para que pueda mostrártelo.

Capítulo 3

De caveat emptor a caveat venditor

¿Qué piensa la gente realmente de las ventas? Para averiguarlo, recurrí a una metodología eficaz y a menudo infrautilizada: se lo pregunté. Como parte de la encuesta «*¿Qué hace usted en el trabajo*?», planteé la siguiente pregunta: «Cuándo piensa en «ventas» o en «vender», ¿qué es lo primero que se le ocurre?»

La respuesta más habitual fue «dinero», y entre las diez más frecuentes estaban las palabras «argumento», «marketing», y «persuasión». Pero cuando revise la lista y eliminé los sustantivos, la mayoría de los cuales eran sinónimos neutros de «vender», surgió un interesante cuadro.

En la página siguiente puede observar una nube de palabras. Es una representación gráfica de los veinticinco adjetivos e interjecciones que la gente proponía con mayor frecuencia cuando se les pedía que pensaran en «ventas» o «vender», y el tamaño de cada palabra refleja el número de encuestados que la utilizaban. Por ejemplo, «avasallador» fue el adjetivo o interjección más frecuente (y la cuarta palabra más mencionada en general), por lo que su tamaño es impresionante. «Adulador», «esencial» e «importante» son más pequeñas porque se mencionaban con menor frecuencia.

Adjetivos e interjecciones revelan la actitud de las personas, ya que suelen incluir un componente emocional del que carecen los sustantivos. Y las emociones que se obtuvieron mediante «ventas» o «vender» tienen un sabor inconfundible. De las veinticinco palabras más propuestas, sólo cinco tenían un valor positivo («necesario», «desafiante», «divertido», «esencial» e «importante»). El resto son todas negativas. Estas palabras negativas se agrupan en dos campos. Unas cuantas traslucen el *malestar* de las personas respecto a las ventas («arduo», «difícil», «duro», «penoso»), pero en su mayoría reflejaban su *desagrado*. Destacan términos como «avasallador» y «agresivo», junto con una serie de adjetivos que sugieren engaño: «baboso», «adulador», «ruin», «deshonesto», «manipulador» y «farsante».



Esta nube de palabras, una radiografía lingüística de nuestro cerebro al pensar en las ventas, captura una visión común. Las ventas nos incomodan a la mayoría de nosotros e incluso nos hacen sentir una cierta aversión («aj», «puaj», «buf»), en parte porque creemos que su práctica gira en torno a la duplicidad, la hipocresía y el doble juego.

Para sondear un poco más las impresiones de la gente, formulé una pregunta similar, más adecuada para los pensadores visuales: «Cuando piensas en «ventas» o «vender», ¿cuál es la primera imagen que te viene a la mente?» (Los encuestados tenían que describir la imagen como máximo en cinco palabras.)

Para mi sorpresa, las respuestas (en cifras abrumadoras) fueron por otros derroteros. Consistían en un hombre con traje y corbata que vendía un coche, generalmente de segunda mano. Veamos, en la página siguiente, la nube de palabras resultante para las veinticinco respuestas más populares.

Las cinco primeras, con un amplio margen, fueron: «vendedor de coches», «traje», «vendedor de coches usados», «hombre con traje», y, nuestro viejo amigo, «avasallador». (Las diez primeras incluían también «coche» y «coche usado» solas.) La imagen evocada en la mente de los encuestados era uniformemente masculina. La palabra «hombre» figuraba incluso entre las primeras veinticinco. Muy pocas personas utilizaron el género neutro «comercial» y nadie respondió «vendedora». Muchos encuestados enfatizaron los aspectos amables de las ventas, y «abierto», «extrovertido» y «hablador» se incluyeron en los veinticinco primeros. Otros se decantaron por imágenes más metafóricas o literarias, como «tiburón» y «Willy Loman». Algunos incluso no supieron resistirse a proponer adjetivos: «escurridizo», «ruin» y «molesto».

vendedor de coches
hombre con traje profesional abierto
charlatán
teléfono sonrisa vendedor de
vendedor puerta a puerta
tiburón Willy Loman coches usados
apretón de manos
ruin
coche usado maletín coche traje
extrovertido
escurridizo
dinero molesto avasallador agresivo

Resulta que, consideradas conjuntamente, las dos nubes de palabras pueden ayudarnos a socavar uno de los mitos más generalizados sobre las ventas en cualquiera de sus formas. Las ideas subyacentes de la primera imagen (que las ventas son desagradables porque son engañosas) no son tan intrínsecamente malas como deplorablemente anticuadas. Y la manera de comprender esto es retirar las capas de la segunda imagen.

Chatarra y otras cuestiones

En 1967, George Akerlof, un profesor de economía de primer curso de la Universidad de California, Berkeley, escribió un artículo de trece páginas en el que utilizaba la teoría económica y unas cuantas fórmulas para analizar un rincón del mundo comercial en el que pocos economistas se habían aventurado: el mercado de coches de segunda mano. Las dos primeras publicaciones académicas a las que el joven Akerlof envió su artículo lo rechazaron porque ellos «no publicaban investigaciones sobre temas tan triviales».[1] El tercer periódico también rechazó el estudio de Akerlof, pero por razones diferentes. Los analistas no opinaron que su análisis fuera trivial; dijeron que era erróneo. Finalmente, dos años después de terminarlo, *The Quarterly Journal of Economics* aceptó publicarlo y en 1970 vio la luz «El mercado de los "cacharros": Incertidumbre en las calidades y mecanismos de mercado». El artículo de Akerlof se convirtió en uno de los ensayos económicos más citados en economía de los últimos cincuenta años. En 2001, le valió el Premio Nobel.

En el artículo, Akerlof identificaba un punto débil en el razonamiento económico tradicional. La mayoría de los análisis económicos partían de la premisa de que las partes implicadas en cualquier transacción eran actores plenamente informados que tomaban decisiones racionales en su propio interés personal. Desde entonces, el creciente campo de la economía conductual ha cuestionado la segunda parte de esa suposición (que todos tomamos decisiones racionales en nuestro propio interés). Akerlof se concentró en la primera parte: que estábamos plenamente informados. Y utilizó el mercado de coches usados para lo que él llamaba «un ejercicio elemental para ilustrar y desarrollar»[2] sus ideas.

Los coches en venta (afirmó, en aras de la máxima simplificación) se dividen en dos categorías: buenos y malos. Los coches malos, los que llamamos «cacharros», son obviamente menos deseables y, por tanto, deberían ser más baratos. El problema es que, con los coches usados, sólo el vendedor sabe si es un cacharro o vale la pena. Ambas partes contrastan «una asimetría en la información disponible».[3] Una parte está plenamente informada; la otra está, al menos parcialmente, a oscuras.

La información asimétrica genera todo tipo de quebraderos de cabeza. Si el vendedor sabe mucho más sobre el producto que el comprador, este último comprensiblemente sospecha. ¿Qué oculta el vendedor? ¿Me está engañando? Si el coche es tan bueno, ¿por qué quiere librarse de él? Como resultado, el comprador está dispuesto a pagar muy poco o incluso a renunciar por completo a la compra. Pero Akerlof argumentó que los problemas podrían tener mayores repercusiones. Supongamos que tengo un coche usado que sé que es bueno, y decido venderlo. Los compradores todavía me tratan de la misma forma que tratan a cualquier vendedor (como un presunto vendedor ambulante de chatarra). ¿Qué se calla el Pink éste? ¿Pretende embaucarnos? Si el coche es tan goloso, ¿por qué se lo quita de encima? Una consecuencia es que, como vendedor, aceptaré un precio inferior al valor del coche. La otra es que renuncio y ni siquiera me molesto en intentar vender el coche. «Los tratos deshonestos suelen expulsar los tratos honestos fuera del mercado», escribió Akerlof. «La presencia de personas que quieren dar gato por liebre suele defenestrar los negocios legítimos.» Y no sólo en los vehículos, afirmó. El mismo razonamiento se aplica a los seguros, el crédito o el trabajo personal. Cuando los vendedores honestos se excluyen, los únicos que quedan son los sinvergüenzas y los charlatanes, avasalladores con traje y corbata que utilizan sórdidas tácticas para endosarte un montón de desechos. *Puaj*.

Naturalmente, los individuos y las instituciones han diseñado formas para hacer menos intimidatorio el paisaje comercial dibujado por Akerlof. Los vendedores ofrecen garantías de sus productos. Las marcas prometen una cierta garantía de calidad. Los parlamentos aprueban «leyes de productos defectuosos» para proteger a los consumidores. Pero lo más importante: los compradores potenciales están sobre aviso. Cuando los vendedores saben más que los compradores, los compradores deben ser precavidos. No es accidental que tanto en América como en Europa y Asia hoy en día una de las pocas expresiones en latín que se conozcan sea ésta: en un mundo de asimetría de la información, el principio rector es caveat emptor (por cuenta y riesgo del comprador).

El provocativo ensayo de Akerlof remodela la visión que los economistas y otros tienen de las transacciones individuales y de los mercados enteros. Por tanto, con este ejemplo como modelo, vamos a probar con otro ejercicio intelectual elemental. Imagina un mundo sin asimetría en la información, más cercano a la igualdad informativa, donde compradores y vendedores tengan un acceso más o menos igual a la información relevante. ¿Qué sucedería? En realidad, no hace falta que te lo imagines. Ya vivimos en él.

Volvamos a los coches de segunda mano. En Estados Unidos actualmente un comprador potencial de, por ejemplo, un Nissan Maxima usado puede proveerse de todo tipo de información relevante antes incluso de aproximarse al vendedor. Puede buscar en la red y encontrar la mayor parte de los sitios donde venden ese coche en particular en un radio razonable de su casa, lo que amplía así su gama de opciones. Puede recurrir a su red social o visitar webs para conocer la reputación de cada vendedor y la satisfacción de los clientes previos. En el caso de vendedores individuales, puede invertir quince minutos en un buscador y consultar la buena fe de esa persona. Puede visitar foros online para ver distintas opiniones de propietarios de Maxima. Puede consultar Kelley Blue Book, Edmunds o AutoTrader. com para averiguar el precio al que se venden los Maxima de segunda mano. Y, cuando encuentre el coche que le gusta, puede anotar el número de identificación del coche y, con una búsqueda rápida online, averiguar si ha estado implicado en accidentes o si ha tenido averías importantes. Naturalmente, no está del todo protegido frente a los vendedores carentes de ética, pero si encontrara algún trapo sucio o acaba insatisfecho, podría hacer algo más que lamentarse ante su vecino: puede comunicarlo a cientos de amigos en Facebook, a todos sus seguidores de Twitter y a los lectores de su blog, algunos de los cuales compartirán a su vez la historia en sus propias redes, lo que sin duda socavaría la capacidad del vendedor para embaucar nuevamente. Ahora hagamos extensiva la realidad del mercado de coches de segunda mano al de cualquier otro producto.

Los compradores actuales no están «plenamente informados» de la forma idealizada que muchos modelos presuponen, pero tampoco son las víctimas indefensas de la información asimétrica como lo eran en el pasado. Por eso la primera nube de palabras no se equivoca, sino que tan sólo está anticuada. La idea de que las ventas son falsas, resbaladizas y ruines tiene menos que ver con la naturaleza de la actividad en sí misma que con las condiciones que reinaron largo tiempo, pero que se han desvanecido rápidamente, en las que muchas veces se ha producido la venta.

El equilibrio ha cambiado. Si eres un comprador y tienes tanta información como el vendedor, además de los medios para contestar, ya no eres el único que debe estar sobre aviso. En un mundo de igualdad en la información, el nuevo principio rector es caveat venditor (por cuenta y riesgo del vendedor).

Encuentre a sus Kowalskis

Joe Girard podría haberse lanzado en paracaídas desde la segunda nube de palabras, dispuesto a hacer cualquier cosa para endosarte un Chevy Malibu esta misma tarde. Es el mejor vendedor del mundo. Lo sé muy bien porque él mismo me lo dijo. Después me envió unas cuantas páginas del *El libro de los récords Guinness* que atestiguan su hazaña y lo confirmó a través de una gran compañía contable. En un solo año vendió 1.425 coches en Merollis Chevrolet, Detroit. Y no fueron ventas de flotas. Fueron ventas de una en una, cara a cara, varios coches al día durante todo un año. Es un logro considerable.

¿Y cómo lo consiguió?

Su libro, *Cómo vender cualquier cosa a alguien* (en cuya portada se lee «¡2 millones de ejemplares impresos!») revela los secretos, que también comparte con audiencias de todo el mundo en vivo. «Le garantizo que mi sistema le funcionará, si lo comprende y lo sigue», promete.[4]

La pieza central es «la regla de Girard de los 250»: cada uno de nosotros tiene a 250 personas en su vida a las que conocemos lo bastante para invitarles a una boda o a un funeral. Si llegas a una persona, y consigues agradarle y que compre tu producto, ella te conectará con otros miembros de su círculo de 250 personas. Algunas de esas personas harán lo mismo. Y así sucesivamente en una cascada creciente de influencia. Girard nos aconseja «llenar los asientos de la noria» con tantos clientes potenciales como sea posible, dejarlos bajar cuando hayan realizado su compra, y después convertirlos en sus «perdigueros» pagándoles 50 dólares por cada nueva venta que remitan en adelante. «Un Chevrolet vendido por Joe Girard no es sólo un coche —escribe—. Es una relación completa entre el cliente, su familia y amigos, y la gente con la que trabaja, y yo.»[5]

Por desgracia, muchas de las técnicas que recomienda Girard para establecer esa relación invitan a los desagradables adjetivos de esa primera nube de palabras. Por ejemplo, si los clientes potenciales comentan que han estado de vacaciones recientemente en alguna parte, Girard dirá que también ha estado allí. «Porque donde haya estado ese tipo, yo he estado. Aunque no tenga ni idea de dónde está —escribe —. Mucha gente, millones quizá, han oído hablar de mí. Y miles me han comprado vehículos. Creen saber mucho sobre mí, porque yo sé mucho de ellos. Creen que he estado en el Parque Nacional de Yellowstone. Creen que he ido a pescar salmones cerca de Traverse City, en Michigan. Creen que tengo una tía que vive cerca de la base de la fuerza aérea de Selfridge.»[6] Escoge: «deshonesto», «adulador» o «puaj».

Girard también describe en tres párrafos largos, pero gloriosos, una de sus tácticas favoritas para llamar a clientes potenciales sin que éstos lo hayan solicitado. Se escoge un nombre de la guía telefónica al azar y se llama.

> Una mujer responde al teléfono. «Hola, señora Kowalski. Soy Joe Girard, de Merollis Chevrolet. Sólo quería comunicarle que el coche que pidió está listo», le digo. No hay que olvidar que esto es una llamada no solicitada, y sé con seguridad por la guía telefónica que el nombre, la dirección y el teléfono de esa persona son correctos. La señora Kowalski no sabe de qué le hablo. «Creo que se equivoca de número. No hemos pedido ningún coche nuevo», me responde. «¿Está segura?», le pregunto. «Desde luego. Mi marido me lo habría comentado», dice. «Un momento —le digo—. ¿Es la casa de Clarence J. Kowalski?» «No. Mi marido se llama Steven.» «Caramba, señora Kowalski, siento haberla molestado a esta hora del día. Seguro que estaba usted muy ocupada.»

Pero Girard no la suelta. La mantiene hablando para poder tender el señuelo.

> «Señora Kowalski, por casualidad no estarán mirando coches para comprar uno nuevo, ¿verdad?» Si es así, probablemente ella responderá afirmativamente. Pero la respuesta típica será: «Creo que no, pero tendrá que preguntárselo a mi marido.» Eso es lo que yo ando buscando. «Ah, ¿cuándo puedo encontrarle?» Y ella dirá: «Normalmente vuelve a casa a las seis.» De acuerdo, he conseguido lo que quería. «Muy bien, señora Kowalski, pues llamaré más tarde, si cree que no interrumpiré la cena.» Esperaré a que me diga que no cenan hasta las seis y media, y le daré las gracias.

Luego, Girard pasa a la fase siguiente:

> Ya saben lo que haré a las seis en punto. Exacto. «Hola, señor Kowalski, soy Joe Girard, de Merollis Chevrolet. Hablé con su esposa esta mañana y me sugirió que llamara a esta hora. Me preguntaba si están buscando un nuevo Chevrolet?» «No —responde—, ahora mismo, no.» Así que le pregunto: «Bueno, ¿y cuándo cree que podrían empezar a buscar un coche nuevo?» Hago la pregunta de forma directa y él va a pensárselo para darme una respuesta. Tal vez sólo quiera librarse de mí. Pero sea cual sea la razón que me dé probablemente será verdad. Es más fácil que tratar de hilvanar una mentira. «Supongo que necesitaremos uno en seis meses», dice, y yo acabo: «Estupendo, señor Kowalski. Me pondré en contacto con usted entonces. Ah, por cierto, ¿qué coche tiene ahora?» Me lo dice, le doy las gracias y cuelgo.[7]

Girard archiva el nombre del señor Kowalski, junto con un recordatorio en el calendario para volver a llamarle, y pasa al siguiente nombre de la lista. «Después de los fáciles —escribe Girard— hay muchos Kowalskis, si buscas bien.»[8]

El hecho de que Girard encontrara suficientes Kowalskis despistados para convertirse en el mejor vendedor del mundo (y que continúe de un lado a otro enseñando técnicas de ventas) parece confirmar que la asimetría en la información y las innobles tácticas que se derivan se mantienen vivas. Pero hay otra cosa que debe saber de Joe Girard. En realidad no ha vendido un solo coche desde 1977. Dejó el negocio hace más de treinta años para enseñar a vender a los demás. (La auditoría de Deloitte & Touche que me enviaron desde su despacho para verificar su historial tiene fecha de 1991 y cubre un período de quince años a partir de 1963.) Las técnicas de Girard quizá triunfaban a mediados de los años setenta. Pero, a mediados de la década de 2010, tienen el olor de las cajas viejas olvidadas en el altillo. Después de todo, actualmente el señor Kowalski trabaja. Tiene un filtro de llamadas no deseadas en su casa. Y si un vendedor logra esquivar todas las defensas de su familia, le despacharía rápidamente, quizá hasta buscaría su nombre en Google, y explicaría a sus amigos de Facebook la desagradable llamada recibida esa tarde.

Cuando llamé a Girard por teléfono una tarde[9] para preguntarle cómo había cambiado el mundo de las ventas desde su época dorada, insistió en que no había cambiado. ¿Y el efecto de internet? «Eso es una basura. Yo no necesito esa bazofia», me dijo. Ahora que los consumidores tienen amplio acceso a la información, ¿cómo afecta eso al proceso de ventas? «En nada. Sólo hay una manera. Mi manera.» ¿Podría tener tanto éxito en el paisaje actual como en los años setenta? «Deme nueve meses y dominaré el mundo.»

Para ser justos, gran parte de lo que Girard defiende sigue siendo razonable y permanente. Es un acérrimo defensor del servicio después de la venta. «Servicio, servicio, servicio», repitió durante nuestra conversación. Él ofrece uno de los preceptos más claros sobre la venta eficaz que he oído jamás: «La gente quiere un trato justo de alguien que les agrade». Pero, en un sentido más amplio, su visión del mundo y sus tácticas se parecen a las de esas viejas películas en las que un soldado perdido en una isla remota continúa luchando porque no se ha enterado de que la guerra ha terminado.

Vamos a compararlo con Tammy Darvish. Cuando Girard vendía Chevys en Detroit, Darvish estaba en la escuela primaria. Hoy es vicepresidenta de DARCARS Automotive Group, uno de los mayores concesionarios de coches de la Costa Este.

Si su casa es un indicador, el negocio de los coches ha sido muy positivo para ella. Su mansión de 1.400 metros cuadrados donde me encontré con ella una tarde dispone de un vestíbulo que dos veces más grande que una impresionante cancha de baloncesto. Darvish tiene una melena corta oscura. Es menuda, amistosa y semiapasionada, aunque la parte «apasionada» parece algo natural y la «semi» un verdadero esfuerzo. Ninguno de los encuestados pensó en *ella* cuando evocaba una imagen relacionada con las ventas.

Darvish llegó a la industria del modo tradicional: su padre tenía un concesionario de automóviles en la zona de Washington, DC. Tras graduarse en marketing de la automoción en la Universidad de Northwood de Midland, Michigan, empezó desde abajo, como consultora de ventas júnior, enfrentándose a un escepticismo sofocante. Era una joven de veintiún años (nada menos que la hija del jefe) en un campo básicamente masculino. En su primer mes, vendió más coches que sus compañeros y la nombraron «vendedor» del mes. Al mes siguiente, repitió su actuación. Había nacido una triunfadora.

Casi treinta años después, ha presenciado cómo el declive de la asimetría de la información remodelaba su negocio. Antes, los clientes iban de un concesionario a otro recopilando toda la información posible. «Hoy en día hacen todo eso antes de acudir al concesionario. Y en muchos casos, están más documentados que nosotros», declaró. «Cuando me gradué en la universidad, la factura de fabricación del coche se guardaba en una caja fuerte. No conocíamos el coste [de los coches que vendíamos]. Hoy en día, me lo dice el comprador.» Cuando los compradores pueden llegar a saber más que los vendedores, éstos ya no son los guardianes y proveedores de información. Son quienes la organizan y la esclarecen, ayudando a encontrar el sentido en el torbellino de hechos, datos y opciones. «Si un cliente tiene alguna pregunta —me dijo Darvish—, puedo decirle "Vamos a Chevy.com", y averiguar la respuesta juntos.»

Reconoce que «cuando entras en un concesionario, esperas una chaqueta a cuadros y unos pantalones de poliéster». Pero igual que esa moda tan cuestionable ha quedado desfasada, lo mismo ha ocurrido con las vulgares prácticas que evocan. En efecto, gran parte de lo que pensamos sobre las ventas no deriva de la naturaleza intrínseca de la venta, sino de la asimetría de la información que durante mucho tiempo ha definido el contexto en el cual vendía la gente. Cuando esa simetría ha disminuido, y el panorama se ha reequilibrado, todo ha cambiado drásticamente. Por ejemplo, DARCARS practica una política muy poco habitual de no contratar casi nunca vendedores expertos, que podrían tener ya malos hábitos o haber adquirido perspectivas anticuadas. Darvish cree también que muchos programas de formación comercial son «un poco mecánicos», y se arriesgan a convertir a las personas en robots de ventas que se limitan a recitar guiones de memoria en el momento preciso y a tratar de imponer las decisiones a los clientes. «Los contratamos y les impartimos un curso de formación de una semana que no sólo trata de ventas. Hablamos del servicio al cliente y de los medios sociales.»

Principalmente, lo que convierte a una persona en eficaz en este renovado terreno difiere del estereotipo de charlatán, autocomplaciente y extorsionador de antaño. Darvish dice que las cualidades que valora en su plantilla son la perseverancia y algo que no aparece en ninguna de las dos nubes de palabras: la empatía.

«No puedes enseñar a alguien a ser atento», me dijo. Para ella los vendedores ideales son los que se preguntan: «¿Qué decisión tomaría si fuera mi propia madre la que estuviera ahí sentada esperando a recibir un servicio o comprarse un coche?». Suena noble. Y tal vez lo es. Pero hoy por hoy, es como se venden los coches.

Joe Girard es una razón por la que teníamos que vivir según caveat emptor. Tammy Darvish subsiste (y se esfuerza) porque vive según caveat venditor.

La disminución de la asimetría en la información no ha acabado con todas las formas de mentiras, engaños y el resto de vilezas. Un vistazo a las últimas travesuras financieras de Wall Street, la City o Hong Kong confirma ese triste hecho. Cuando el producto es complejo (permutas de incumplimiento crediticio, por ejemplo) y el potencial de lucro es enorme, algunas personas lucharán por mantener los desequilibrios en la información y otros optarán por el engaño sin ambages. Eso no cambiará. Mientras los seres humanos imperfectos y falibles caminen por el planeta, caveat emptor sigue siendo una orientación muy útil. Yo mismo procuré observar este principio. Tú también deberías hacerlo. Pero el hecho de que algunas personas escojan el camino más fácil no significa que sea la opción mayoritaria. Cuando el vendedor ya no tiene ventaja en la información y el comprador tiene los medios y la oportunidad de contestar, el camino fácil es una vía peligrosa.

Caveat venditor rebasa el ámbito de las ventas de coches e impregna la mayoría de los encuentros dirigidos a la persuasión. Los viajes, por ejemplo. Antes (hace quince años, pongamos por caso), las agencias de viajes mantenían un monopolio informativo que permitía a los poco escrupulosos cobrar en exceso y maltratar a sus clientes. Ya no. Hoy en día, una mamá con un portátil tiene el mismo acceso a las tarifas aéreas, los precios de los hoteles y las críticas de los usuarios que un profesional. O considera venderte a ti mismo para un empleo. Tú ya no puedes controlar toda la información sobre ti mismo, una parte de la cual se incluye selectivamente en tu documento de venta (el currículum). Hoy, las empresas todavía leen el currículum, pero, como señala la CNN, la empresa también «mirará sus perfiles de LinkedIn y Facebook, leerá los detalles sangrientos en su blog y buscará en Google para recabar más información (buena o mala) sobre usted en conjunto».[10]

Las nuevas reglas de caveat venditor también gobiernan el próspero sector de ed-san. Hoy en día, un estudiante de secundaria motivado con acceso a internet puede saber más sobre las causas de la guerra del Peloponeso o sobre cómo realizar una película digital que su profesor. Los médicos, que antes se consideraban los distribuidores imperiales de conocimientos especializados, ahora visitan pacientes que han investigado sobre su dolencia y llegan a ellos con un montón de información y un plan de acción. Actualmente, los educadores y los profesionales de la sanidad

ya no pueden depender de la cuasi reverencia que les proporcionaba la información asimétrica. Cuando el equilibrio se decanta en la dirección opuesta, lo que hacen y la forma de hacerlo tiene que cambiar. Ed-san, cuidado.

Una historia de dos sábados

Steve Kemp es un hombre con traje y corbata que vende coches de segunda mano. Su empresa, SK Motors («¡Donde todo el mundo conduce!») en Lanham, Maryland, se encuentra en una franja descolorida de la Ruta 564 del estado de Maryland, en la misma calle que una pista de patinaje y la iglesia baptista de Grace. Kemp es un hombre de negocios a la antigua: un tipo alegre, rubicundo y fornido, que pertenece al Rotary Club local y cuya tienda ofrece un mantenimiento gratuito al profesor del mes en una escuela de la comunidad. Y SK Motors es un sitio a la antigua. Su inventario de unos cincuenta coches de segunda mano (desde un Mercedes-Benz SL a un Hyundai Elantra) se despliega en una parcela asfaltada rodeada de banderines de salida. En un extremo hay una estructura compacta de una planta, con cinco habitaciones, que hace las veces de oficina.

Una soleada mañana de sábado, dos vendedores, Frank y Wayne, tomaban café en la sala principal, a la espera del primer cliente del que siempre es el día más ajetreado de la semana. Frank es un afroamericano de voz suave de setenta y cuatro años, aunque aparenta cincuenta y cinco. Lleva vendiendo coches desde 1985. Wayne tiene aproximadamente la misma edad, blanco y cascarrabias, con una gorra de béisbol y una camisa de cuadros.

Llega al volante un fumador empedernido, con una parka y acompañado de su esquelético hijo de veintitantos años, que luce un valiente intento de barba y una chaqueta con el nombre de una compañía eléctrica local. El joven necesita un coche. Admira el Nissan Altima de tres años, pero no puede pagar los 16.500 dólares que cuesta, así que se dirige al Ford Escort de 1993 con 188.000 kilómetros. Con Frank en el asiento delantero, realiza un breve trayecto con el coche para probarlo. Después vuelve a las oficinas para negociar un trato.

Rellena una solicitud de crédito. La mano derecha de Steve, Jimmy, se lleva la solicitud a su despacho, donde se encuentra uno de los dos ordenadores de la compañía, para realizar una verificación de crédito. ¡Pum! Allí está todo su historial. El joven tiene una abultada colección de demandas. También ha tenido embargos de coches, incluido uno que compró en SK Motors. Frank llama a Steve. Hablan brevemente y Steve entra en la sala.

«Estamos en la fase de *qué-haría-si*», me susurra.

¿Cómo?

«*¿Qué haría usted si* nosotros hiciéramos esto? *¿Qué haría usted si* nosotros hiciéramos aquello?», susurra de nuevo.

Steve está dispuesto a ofrecer un préstamo (al interés estándar de SK del 24 por ciento y con un dispositivo de localización en el coche, si el joven paga una entrada de 1.500 dólares. *¿Qué haría usted si* fueran ésas las condiciones? El hombre no tiene dinero para pagar la entrada. Se marcha.

Entran dos clientes más, ninguno de ellos serio.

A medio almuerzo, entra un hombre alto con sombrero de cowboy y una chaqueta decorada con logos de Jack Daniel's. Busca un vehículo barato (como todos los que vienen) y encuentra un Acura de color naranja oscuro por 3.700 dólares. Sale con Frank a probar el coche. Cuando vuelven, está convencido para comprar. Frank no habla demasiado. Se limita a no entorpecer. Negocian el precio a 3.200 dólares y el hombre del sombrero de cowboy se marcha al volante. Son la una de la tarde y SK Motors ha realizado su primera venta del día.

A las dos, Wayne se ha dormido en su mesa.

A las cuatro, Steve vende un Dodge Stratus de 2003 con 112.000 kilómetros a una mujer que necesita un coche para su hijo adolescente. Cuando SK Motors cierra por la noche, ha vendido dos coches.

Otro sábado, me dirigí a otro concesionario de coches de segunda mano, una supertienda de CarMax en Rockville, Maryland. Está a unos cuarenta y ocho kilómetros de distancia de SK Motors y a años luz en cuanto a apariencia. Este lugar tiene más coches en el aparcamiento para *clientes* de los que SK tenía en venta. Su colección de vehículos abarca una franja de asfalto del tamaño de un bloque de pisos que recuerda el aparcamiento de un aeropuerto: está completo, con secciones diseñadas con letras para ayudar a la gente a orientarse. En la oficina principal, el lugar hierve como la bolsa a baja potencia: dos decenas de mesas, más de cuarenta vendedores, clientes en abundancia.

Pero la mayor diferencia no estriba en el tamaño o el ruido. Es la información. En SK Motors, ni un solo cliente parecía haber realizado siquiera la búsqueda más elemental de precios, comparativas o calidad de los vehículos antes de la visita. Aquí, la mitad de los clientes más o menos llevaban en la mano hojas impresas que traían de casa. Otros tecleaban en sus *smartphones* y sus iPad. Y los que necesitaban acceso podían utilizar varios ordenadores que CarMax ponía a su disposición. SK Motors, que sirve a clientes cuyas opciones son limitadas y cuyo crédito está tan comprometido que toleran mecanismos de control e intereses desorbitados, todavía puede beneficiarse de la asimetría en la información. CarMax ha construido su negocio en torno a lo contrario.

La compañía abrió sus puertas en 1993 con la esperanza de reinventar la forma de comprar coches usados de los estadounidenses. Veinte años después, CarMax es una compañía de Fortune 500 que vende más de 400.000 vehículos al año y tiene unos ingresos anuales de más de 9.000 millones de dólares.[11] Desde el principio, trató de deshacer las convenciones que se reflejan en la primera nube de palabras. Por ejemplo, estableció un precio fijo para cada coche: no era necesario regatear. Eso reduce el temor del comprador a ser superado por un vendedor mejor informado. Además, los vendedores de CarMax (la mayoría de los cuales llevan polos azules con el logo de la compañía en lugar de traje y corbata) ganan la totalidad de su sueldo a través de comisiones, pero esas comisiones no se basan en el precio del coche. Vender coches económicos les aporta la misma comisión que vender uno caro. Eso disipa el temor de que un vendedor avasallador les presione para comprar un vehículo más adecuado para su cartera que para la de usted.

Finalmente, CarMax prácticamente desborda información. Como ningún cliente puede encontrar por su cuenta un informe sobre las condiciones del coche en concreto o de su historia, CarMax lo facilita gratuitamente a sus clientes. Ofrece garantías, certificados y seguros para afrontar las preocupaciones en materia de calidad que Akerlof identificó ya en 1967.

Con todo, el ejemplo más claro está a plena vista cuando uno entra en el establecimiento. Cada vendedor está sentado en su mesa, él a un lado y el cliente en el otro. Cada mesa dispone de un ordenador. En la mayoría de los contextos, el vendedor mira la pantalla del ordenador y el comprador la parte trasera de ella, pero allí el ordenador no está colocado enfrente de ninguno de los dos, sino de lado, con la pantalla mirando hacia fuera para que ambos, comprador y vendedor, puedan verla al mismo tiempo. Es el vivo retrato de la simetría de la información.

Sin regateos. Comisiones transparentes. Clientes informados. De nuevo, parece estar todo previsto. Y quizá es así. Pero ésa no es la razón de que exista este enfoque.

La razón es la siguiente: el sábado que pasé en SK Motors, entraron en el establecimiento un total de ocho clientes durante todo el día; el sábado en CarMax, entraron muchos más sólo durante los primeros quince minutos.

Como hemos visto, caveat venditor ha adquirido tanta importancia como caveat emptor. Ya estés en las ventas tradicionales o en las ventas sin vender, la vía fácil es más difícil de seguir, y la vía dura (honradez, franqueza y transparencia) se ha convertido en la mejor ruta y la más pragmática a largo plazo.

Sin embargo, la idea de que todos somos vendedores sigue siendo inquietante para algunas personas, en parte debido a otros pocos mitos que abordaré de inmediato.

El primero es el mito del tarugo. «Parece que no nos tienen por genios», escribió el fundador de Fuller Brush Company, Alfred Fuller, de sus vendedores.[12] Tal y como lo presenta este mito, los listos se hacen ingenieros y abogados, mientras que los condenados a las franjas menos favorables de la curva de distribución del CI emigran a las ventas, que requieren una potencia cognitiva mucho menor.[13] No del todo. Como veremos en la segunda y la tercera partes de este libro, cuando las tareas simples transaccionales se pueden automatizar, y cuando la paridad informativa desplaza a la asimetría en la información, convencer a la gente depende de habilidades más sofisticadas y requiere tanto cerebro y creatividad como diseñar una casa, leer un escáner de una tomografía computarizada, o, por ejemplo, escribir un libro.

La segunda idea errónea y una razón por la cual la gente desprecia las ventas es el mito del avaro: para ser eficaz, hace falta ser codicioso y que la mejor forma (y quizá la única) de tener éxito es convertirse en una máquina que funcione con monedas. Una vez más, no del todo. Para los principiantes, las ventas sin vender, especialmente en ámbitos como ed-san, no tiene nada que ver con el dinero. Y una considerable investigación ha demostrado que el dinero no es la fuerza motriz ni

siquiera para la mayoría de la gente en las ventas tradicionales.[14] Además, como verás en el ejemplo al final del capítulo 9, varias compañías han aumentado realmente las ventas *suprimiendo* las comisiones y *eliminando el énfasis* en el dinero.

Finalmente, muchas personas (incluso yo mismo hasta que me puse a investigar para este libro) creen en el mito del vendedor nato. Algunas personas tienen boquilla para las ventas. Otras no. Algunos tienen una habilidad innata para convencer a otros. El resto de nosotros no tenemos esa suerte. Aquí nos enfrentamos a una paradoja: no hay vendedores que no sean «natos», en parte porque *todos* somos vendedores natos. Cada uno de nosotros (por ser humano) tiene un instinto de ventas, lo que significa que cualquier persona puede dominar los aspectos básicos de convencer a otros. El resto de este libro te mostrará cómo.

Segunda parte

Cómo ser

Capítulo 4

Sintonización

En la película de 1992 *Glengarry Glen Ross*, basada en la obra de David Mamet ganadora de un Premio Pulitzer y de un Tony Awards de teatro, cuatro vendedores insignificantes se encuentran en la sórdida oficina de Chicago de la inmobiliaria Mitch and Murray. Últimamente, los vendedores han estado peleándose. Una lluviosa y sombría noche, los jefes envían a Blake, un depredador de sangre fría enfundado en un elegante traje, para conseguir que se pongan las pilas.

En una de las escenas épicas del cine sobre ventas, Blake, interpretado por un joven Alec Baldwin, instruye a los hombres de mediana edad en el arte de vender. La instrucción comienza de forma vejatoria, ya que pone en tela de juicio su masculinidad y les echa encima toda suerte de insultos. A continuación, pasa al miedo. «Vamos a añadir algo al concurso de ventas de este mes —dice—. Como todos ustedes saben, el primer premio es un Cadillac Eldorado. ¿Alguien quiere ver el segundo premio? —Levanta un paquete—. El segundo premio es un juego de cuchillos. —Hace una pausa—. El tercer premio es el despido. ¿Lo han comprendido?»

Blake concluye su arenga con unos trasnochados consejos para vendedores, sirviéndose de una pizarra verde y señalando en ella las primeras tres letras del alfabeto. «A-B-C», explica. «A: siempre. B: estar. C: vendiendo. Siempre estar vendiendo [*always be closing*]. Siempre estar vendiendo.»

«Siempre estar vendiendo.» Es una piedra angular de la catedral de las ventas. Los vendedores que triunfan, como los buenos cazadores de cualquier especie, nunca dejan de perseguir a su presa. Cada manifestación y cada maniobra deben servir a un único objetivo: impulsar la transacción hacia una conclusión —su conclusión— y a conseguir que la persona sentada a la mesa, como dice Blake, «firme en la línea de puntos».

Siempre estar vendiendo. Su simplicidad lo hace comprensible; su orden alfabético lo hace inolvidable. Y quizá sea un consejo constructivo, que mantiene a los vendedores concentrados en cerrar la operación, desde el principio y durante todo su desarrollo. Pero la efectividad de este consejo decae porque las condiciones de las que depende se desvanecen. Cuando sólo hay unos cuantos vendedores —y cuando los compradores se enfrentan a opciones mínimas y a una información asimétrica—, «siempre estar vendiendo» es un consejo acertado. Pero cuando todos somos vendedores, y ninguno de nosotros tiene demasiado margen informativo, la receta de Blake resulta tan anticuada como las máquinas de escribir eléctricas y las fichas Rolodex que salpican la oficina de Mitch and Murray.

Las nuevas condiciones requieren una navegación actualizada. Así que en la segunda parte de este libro voy a presentar el nuevo ABC para convencer a los demás:

A: Sintonización [*Attunement*]
B: Flotabilidad [*Buoyancy*]
C: Claridad

Sintonización, flotabilidad y claridad: estas tres cualidades, que surgen de un rico patrimonio de investigación en ciencias sociales, son los nuevos requisitos para convencer a los demás de forma efectiva en el paisaje remodelado del siglo XXI. En este capítulo empezaremos por la sintonización (la A). Y para facilitar la comprensión de este atributo, voy a hacerte pensar en otra letra.

Poder, empatía y camaleones

Haz una pausa ahora mismo, y si hay alguien contigo en la habitación, pídele educadamente treinta segundos de su tiempo. A continuación, pide a esa persona que haga lo siguiente: «En primer lugar, con tu mano dominante, haz chasquear los dedos cinco veces lo más rápido que puedas. Después, tan rápido como puedas de nuevo, utiliza el índice de tu mano dominante para escribirte una E mayúscula en la frente». En serio, hazlo. Yo me espero. (Si estás sólo, guárdate este ejercicio en el bolsillo y sácalo en la siguiente ocasión.)





Ahora analiza la forma en que tu compañero ha dibujado su letra E. ¿A cuál de las dos fotos de arriba se parece?

La diferencia puede parecer inocua, pero la letra en la frente de tu compañero es una ventana abierta a su mente. Si es como la de la izquierda, la persona la ha dibujado para poder leerla ella misma. Si es como la de la derecha, ha dibujado la E para que *tú* puedas leerla.

Desde mediados de los años ochenta, los psicólogos sociales han utilizado esta técnica —llamada test de la E— para medir lo que denominan «asumir el punto de vista del otro». Cuando nos enfrentamos a una situación inusual o compleja que afecta a otras personas, ¿cómo entendemos lo que está pasando? ¿Lo analizamos únicamente desde nuestro punto de vista? ¿O tenemos «la capacidad de salir de [nuestra] propia experiencia e imaginar las emociones, percepciones y motivaciones de otra persona?»[1]

La toma de perspectiva es el aspecto clave de la primera cualidad esencial para convencer a los demás hoy día. La sintonización es la capacidad que permite armonizar las acciones y perspectivas propias con las de otras personas y con el contexto en que uno se encuentra. Imagínalo como mover el dial de una radio. Es la capacidad de subir y bajar por la banda según lo exijan las circunstancias, buscando lo que se transmite, aunque esas señales no sean inmediatamente claras u obvias.

La investigación revela que la toma de perspectiva efectiva, la sintonización con los demás, depende de tres principios.

1. Incrementar tu poder reduciéndolo

Hace unos años, un equipo de científicos sociales dirigidos por Adam Galinsky, del Kellogg School of Management de la Universidad del Noroeste, realizó un fascinante estudio que exponía la relación entre toma de perspectiva y poder. Dividieron a los participantes en dos grupos, siendo la única diferencia lo que cada uno experimentaba inmediatamente antes de la prueba clave. Un grupo completó una serie de ejercicios que inducían sentimientos de poder. El otro realizó un conjunto de actividades dirigidas a remarcar su falta de poder.

Después, los investigadores entregaron a cada grupo el test de la E. Los resultados fueron clarificadores: «Los participantes poderosos tenían casi tres veces más probabilidades de dibujar la E orientada hacia sí que los participantes sin poder.»[2] En otras palabras, los que habían recibido una pequeña inyección de poder tenían menos probabilidades (y tal vez eran menos capaces) de sintonizar con el punto de vista de otra persona.

Ahora intentemos otro ejercicio para el que no se necesita a nadie más. Imagina que tú y tu colega María vais a un elegante restaurante que ha sido recomendado por Ken, el amigo de María. La experiencia es horrible: la comida apesta, el servicio es penoso. Al día siguiente María envía a Ken un correo electrónico que dice únicamente: «Sobre el restaurante, fue maravilloso, sencillamente maravilloso». ¿Cómo cree que interpretará Ken el comentario? ¿Le parecerá el mensaje sincero o sarcástico? Piénsalo un momento antes de continuar leyendo.

En un experimento relacionado, Galinsky y su equipo utilizaron una variante de este escenario para analizar el poder y la toma de perspectiva desde otro ángulo, y obtuvieron resultados similares a los revelados con el test de la E. Los participantes con poder en general creyeron que Ken encontró sarcástico el correo electrónico; para los que tenían un poder escaso, Ken lo encontró sincero. ¿Quién está en lo cierto? Seguramente el grupo de escaso poder. Recuerde: Ken no tiene ni idea de lo que ocurrió en la cena. A menos que María sea habitualmente una persona sarcástica,

de lo cual no había ningún indicio en el experimento, Ken no tiene razón alguna para sospechar falta de sinceridad por parte de su amiga. Concluir que infirió sarcasmo en el mensaje de María depende de un «conocimiento privilegiado del contexto», del que Ken carece. Los investigadores dedujeron que «el poder conduce a los individuos a anclarse demasiado en su propio punto de vista, valorando la perspectiva de los demás de forma insuficiente.»[3]

Los resultados de estos estudios, derivados de un espectro más amplio de investigaciones, apuntan a una única conclusión: una relación inversa entre poder y toma de perspectiva. El poder puede hacernos abandonar la posición correcta en el dial y mezclar las señales que se reciben, distorsionando los mensajes claros y oscureciendo los más sutiles.

Ésta es una perspectiva de gran importancia para comprender cómo convencer a los demás. La capacidad de adoptar la perspectiva de otra persona era menos relevante cuando los vendedores —ya fuera uno que vendiese aparatos electrónicos a comisión o un médico en su despacho atiborrado de títulos— tenían todas las cartas en su mano. Su ventaja informativa —ya se tratara de la fiabilidad de un radio-despertador o de las experiencias de pacientes con la enfermedad de Lyme— les confiere la capacidad de mando a través de la autoridad y, a veces, incluso de coaccionar y manipular. Pero cuando esa ventaja informativa se debilita, también lo hace el poder que antes confería. Como resultado, la capacidad de convencer a la gente ahora depende de lo opuesto al poder: comprender la perspectiva de la otra persona, ponerse en su lugar y ver el mundo a través de sus ojos. Y para hacerlo bien hace falta partir de una postura que sería motivo de despido en la escuela de ventas de Mitch y Murray: suponer que usted *no* es el que tiene poder.

La investigación de Dacher Keltner y otros, de la Universidad de California, Berkeley, ha revelado que las personas con un estatus más bajo son más propensas a la toma de perspectiva. Cuando se tienen menos recursos, explicó Keltner en una entrevista, «uno está más sintonizado con el contexto que le rodea.»[4]

Considera este primer principio de sintonización como el jiujitsu de la persuasión: utilizar una debilidad aparente como un punto fuerte real. Inicia los encuentros pensando que estás en una posición inferior de poder, lo que te ayudará a ver la perspectiva del otro lado con mayor precisión, lo que, a su vez, te ayudará a convencerles. No me malinterpretes: la capacidad de convencer a otros no significa convertirse en un pusilánime, ni hacer gala de niveles celestiales de altruismo. La sintonización es más complicada que eso, como demostrará el segundo principio.

2. Usa la cabeza tanto como el corazón

Los científicos sociales suelen considerar la toma de perspectiva y la empatía como hermanos mellizos; muy parecidos, pero no idénticos. La toma de perspectiva es una capacidad cognitiva: se refiere básicamente al pensamiento. La empatía es una respuesta emocional: se refiere sobre todo a los sentimientos. Ambas son decisivas. Pero Galinsky y William Maddux, junto con otros dos colegas de la escuela de negocios INSEAD en Fontainebleau, Francia, han descubierto que una de ellas es más efectiva cuando se trata de convencer a otros.

En un experimento de 2008, los investigadores simularon una negociación para la venta de una gasolinera. Como muchas negociaciones de la vida real, ésta presentaba lo que parecía un obstáculo: el precio más alto que el comprador quería pagar era menor que el precio más bajo que el vendedor aceptaba. Sin embargo, las partes tenían otros intereses mutuos que, si emergían, podían conducir a un trato aceptable para ambos. Un tercio de los negociadores estaba instruido para imaginar lo que *sentía* el otro lado, mientras que un tercio tenía formación para imaginar lo que *pensaba*. (El tercio restante, que había recibido instrucciones anodinas y genéricas, era el grupo de control.) ¿Qué ocurrió? Quienes empatizaban cerraron muchos más tratos que el grupo de control. Pero los que tomaban perspectiva obtuvieron resultados aún mejores: el 76 por ciento de ellos se las arregló para negociar un trato satisfactorio para ambas partes.

Algo similar sucedió en otra situación de negociación, en este caso sobre un conjunto de cuestiones más espinosas y conflictivas entre un reclutador y el aspirante a un empleo. De nuevo, quienes practicaban la toma de perspectiva lograron el mejor resultado, no sólo para sí mismos, sino también para sus compañeros de negociación. «Tomar la perspectiva del oponente producía mayores beneficios conjuntos y resultados individuales más rentables [...]. Quienes tomaban perspectiva alcanzaban el nivel más elevado de eficiencia económica, sin sacrificar sus propias ganancias materiales», escribieron Galinsky y Maddux. Mientras tanto, la empatía era efectiva, pero menos «y, a veces, se producía en detrimento tanto de descubrir soluciones creativas como del interés personal».[5]

Las ventas tradicionales y las ventas sin vender a menudo implicaban lo que parecían exigencias en conflicto: cooperación frente a competición, beneficio colectivo frente a provecho individual. Demasiada presión es contraproducente, en especial en el mundo del caveat venditor. Pero una sensibilidad excesiva tampoco es necesariamente la respuesta, porque podría hundir sus intereses personales. La toma de perspectiva permite calibrar de forma adecuada los dos polos, lo que nos posibilita ajustarnos y sintonizar de manera que ambas partes resulten beneficiadas. La empatía puede ayudar a construir relaciones duraderas y desactivar los conflictos. En contextos médicos, según un destacado facultativo, se «asocia con menos errores médicos, mejores resultados en los enfermos, pacientes más satisfechos, [...] menos demandas por mala práctica y doctores más felices».[6] Y la empatía es valiosa y positiva por sí misma. Pero cuando se trata de convencer a los demás, la toma de perspectiva es la más eficaz de estas hermanas mellizas. Como dicen los investigadores, en último término «es preferible meterse en su cabeza antes que dejar que se metan dentro de tu corazón».[7]

Este segundo principio de la sintonización también implica reconocer que los individuos no existen como unidades fragmentadas, desconectadas de los grupos, las situaciones y los contextos. Y eso requiere ejercitar la toma de perspectiva personal no sólo hacia la gente, sino también hacia sus relaciones y contactos con los demás. En los últimos quince años ha surgido un campo completo de estudio, el análisis de las redes sociales, para revelar cómo fluyen estas conexiones, relaciones e información.[8] Sin embargo, en la mayoría de las situaciones de ventas, carecemos

del lujo de una investigación exhaustiva y del software excepcional que utilizan los analistas de las redes sociales. Así que tenemos que servirnos de instrucciones al estilo GPS, y más en nuestra intuición para determinar qué terreno pisamos. En el mundo de los camareros y camareras, este tipo de sintonización se denomina «tener ojos en la cara» o «leer una mesa». Permite al camarero interpretar rápidamente la dinámica del grupo al que va a atender y ajustar su estilo de modo adecuado. En el mundo de la persuasión, yo llamo a esta habilidad «cartografía social». Es la capacidad de captar una situación y trazar un mapa mental de la relación existente entre las personas.

«Yo hago esto en todas las situaciones de ventas», afirma Dan Shimmerman, fundador de Varicent Software, una compañía de Toronto con un éxito sorprendente que ha sido adquirida recientemente por IBM. «Para mí es muy importante no sólo comprender bien a los actores clave que intervienen en la toma de decisiones, sino entender cuáles son las preferencias y prejuicios de cada uno. El mapa mental ofrece un retrato completo y te permite distribuir adecuadamente el tiempo, la energía y el esfuerzo a las relaciones más convenientes.» La cartografía social —dibujar ese mapa en tu cabeza— te garantiza que no pasarás por alto a ninguno de los actores decisivos del proceso, dice Shimmerman. «Sería un fastidio pasarse un año tratando de vender algo a Mary y luego enterarse de que Dave era el que tomaba la decisión.»

No obstante, la sintonización no es un ejercicio meramente cognitivo. También tiene un componente físico, como demostrará nuestro tercer principio de la sintonización.

3. Imitar de forma estratégica

Los seres humanos somos imitadores natos. Sin darnos cuenta, muchas veces hacemos lo mismo que los demás, devolviéndoles como un espejo sus «acentos y patrones de habla, expresiones faciales, comportamientos evidentes y respuestas afectivas».[9] La persona con la que hablamos se cruza de brazos; hacemos lo mismo. Nuestro colega bebe un sorbo de agua; nosotros también. Cuando nos damos cuenta de esa imitación, muchas veces la juzgamos de forma crítica. «Como borregos», suspiramos. Sonreímos con suficiencia ante los que copian el comportamiento de los demás o repiten sus palabras como loros, como si tales acciones quedaran por debajo de la dignidad humana. No obstante, los científicos consideran el mimetismo desde otro prisma. Para ellos, esta tendencia es profundamente humana, un acto natural que sirve como «pegamento» social y es un signo de confianza. Sin embargo, ellos también le asignan una etiqueta no humana: el «efecto camaleón».[10]

En un estudio premiado, Galinsky y Maddux, junto con Elizabeth Mullen, de la Universidad de Stanford, analizaron si la mimesis intensificaba la sintonización y mejoraba la capacidad para convencer a otros. Emplearon los mismos escenarios que en el estudio previo —la venta en la gasolinera y la negociación entre el cazador de empleos y el reclutador—, pero añadieron una nueva característica: cinco minutos antes de comenzar el ejercicio, algunos de los participantes recibieron un «mensaje importante» con instrucciones adicionales para llevar a cabo su tarea:

> Los buenos negociadores recomiendan imitar las peculiaridades de su interlocutor en la negociación para conseguir un trato mejor. Por ejemplo, cuando la otra persona se frota la cara, usted también debería hacerlo. Si se inclina hacia delante o hacia atrás en la silla, usted haga lo propio. Sin embargo, dicen que *es muy importante que imite con la sutileza suficiente para que la otra persona no se dé cuenta*, de otro modo esta técnica fracasará por completo. Además, no debe dirigir excesiva atención a la imitación para no perder la concentración en el resultado de la negociación. De este modo, debería encontrar un punto de equilibrio coherente, aunque sutil, para imitar sin distraer la atención.[11] [El énfasis señalado en cursiva es del original.]

«La imitación estratégica» demostró ser efectiva. Los participantes a los que se había pedido que imitaran —una vez más, con sólo cinco minutos de aviso y preparación—, lo hicieron sorprendentemente bien y con gran éxito. En el escenario de la gasolinera, los «negociadores que imitaban las peculiaridades de sus oponentes tenían más probabilidades de conseguir un trato que beneficiara a ambas partes».[12] En el escenario del reclutamiento, los imitadores obtuvieron mejores resultados que los no imitadores, y lo hicieron sin que afectara adversamente a la otra parte. Los investigadores titularon su artículo «Los camaleones cocinan pasteles más grandes y se llevan tajadas mayores».[13]

Las razones, explica Galinsky, se remontan a nuestras raíces como especie. Nuestro cerebro ha evolucionado en una época en que la mayoría de los que nos rodeaban eran personas con las que teníamos relación y, por tanto, en quienes podíamos confiar. Pero «a medida que el tamaño de los grupos aumentaba, fue necesario un conocimiento más sofisticado e interacciones con las personas», explicó en una entrevista. Por tanto, la gente buscaba indicios en el entorno para determinar en quién podía confiar. «Uno de esos indicios es la vigilancia inconsciente de si estamos en sincronía con otras personas, y una forma de hacerlo es ajustar sus patrones de comportamiento a los nuestros.»[14] Sincronizar nuestras peculiaridades y patrones vocales con los de otra persona para que ambas podamos comprender y ser comprendidos es fundamental para la sintonización.

Otros análisis demuestran la efectividad de la mimesis. Por ejemplo, un estudio holandés determinó que las camareras que repetían los pedidos palabra por palabra ganaban un 70 por ciento más en propinas que las que simplificaban los pedidos, y que los clientes con camareros miméticos estaban más satisfechos con la experiencia de su cena.[15] En un estudio francés de vendedores minoristas, la mitad de los dependientes de tienda recibieron formación para imitar las expresiones y el comportamiento no verbal de sus clientes y la otra mitad no. Cuando los clientes se aproximaban a los vendedores en busca de ayuda, casi el 79 por ciento compraba a los imitadores frente al 62 por ciento a los no imitadores. Además, quienes eran atendidos por imitadores informaban de «evaluaciones más positivas tanto de los dependientes como de la tienda».[16] Un experimento de la Universidad de Duke en el que un entrevistador presentaba lo que pretendía ser una nueva bebida para deportistas reveló que, cuando se imitaba sutilmente a las personas, era más probable que aseguraran que comprarían la bebida y predecir así su éxito.[17]

Si la toma de perspectiva y la empatía son hermanas mellizas, la mimesis tiene un primo hermano: el contacto. En este campo, la investigación, en gran parte debida al psicólogo social Nicolas Guéguen, es igualmente abundante. Varios estudios han

mostrado, por ejemplo, que cuando los camareros de los restaurantes tocan a los clientes ligeramente en el brazo o el hombro, los comensales dejan propinas más generosas.[18] Uno de los estudios de Guéguen descubrió que en los clubs nocturnos las mujeres bailaban más con los hombres que las tocaban ligeramente en el antebrazo durante un segundo o dos cuando se lo pedían. Lo mismo se aplicaba en un contexto diferente, cuando los hombres les pedían los teléfonos a las mujeres.[19] (Sí, ambos estudios se llevaron a cabo en Francia.) En otro estudio, realizado durante unas campañas de recogida de firmas, cuando se pidió a gente desconocida que firmara una petición, aproximadamente un 55 por ciento lo hacía. Pero cuando los solicitantes de las firmas tocaban ligeramente el antebrazo de las personas el porcentaje se disparaba al 81 por ciento.[20] Tocar demostró ser útil incluso en nuestro escenario favorito: un concesionario de coches de segunda mano. Cuando los vendedores (todos hombres) tocaban ligeramente a los compradores potenciales, éstos les valoraban mucho más positivamente que a los vendedores que guardaban las distancias.[21]

Naturalmente, la mímesis, como los restantes comportamientos de sintonización, requiere habilidad. Cuando la gente sabe que la imitan, lo cual era sumamente raro en los experimentos, puede tener el efecto contrario, e incluso volver a la gente en contra.[22] Girar el dial hacia la perspectiva de otra persona no significa afirmar que hemos estado en el destino de vacaciones del cliente, ni que nuestro tío vive en su ciudad natal. Eso no es sintonización: es mentir. La clave es ser estratégico *y* humano, es decir, ser estratégico *siendo* humano.

Gwen Martin lo entiende así. Ella inició su carrera como vendedora y en 2007 cofundó NumberWorks, una agencia de empleo con sede en Minneapolis que proporciona contables y profesionales financieros a organizaciones que precisan ayuda para sus proyectos complejos. La compañía es una de las que crece más rápidamente en su sector, y, según he oído, una razón fue la habilidad de Martin para las ventas.

Así que, durante una visita a Minnesota, y en una posterior entrevista telefónica, le pregunté qué cualidades eran necesarias para convencer a los demás de forma efectiva. En esa época, yo todavía no conocía el estudio mencionado más arriba. Ella tampoco. Martin me sorprendió utilizando repetidamente una palabra que raramente se oye en este contexto: «humildad». «El aspecto más común en la gente que es realmente buena en esto es la humildad —me dijo—. Adoptan la actitud de “yo me siento en la silla pequeña, así que usted ocupe la grande”.» Eso es una toma de perspectiva a través de la reducción del poder, la primera regla de la sintonización.

Martin también manifestó que los mejores vendedores tienen una poderosa inteligencia emocional, pero no permiten que su conexión emocional los arrase. Son inquisitivos y formulan preguntas que conducen a la esencia de lo que piensa la otra persona. Eso es meterse en su cabeza y no sólo en su corazón, la regla número dos de la sintonización.

Ante todo, «tienes que ser capaz de sintonizar de algún modo con la gente, conectar con ellos, ya sea una abuela o un recién graduado en administración de empresas», me explicó.

¿Cómo describe ella esta capacidad?

«Quizá suene raro —dijo—, pero yo lo llamo la habilidad camaleónica.»

La ventaja del ambivertido

Los extrovertidos son los mejores vendedores. Según la propia definición de manual de este tipo de personas, las razones son claras: «Los individuos muy extrovertidos se caracterizan por ser sociables, asertivos, alegres y buscar emociones».[23] Convencer a los demás requiere interactuar con ellos, y las situaciones sociales, algo que suele agotar la energía de los introvertidos, es algo con lo que los extrovertidos disfrutan. La comodidad con la que se desenvuelven los extrovertidos con las demás personas significa también que no se achican a la hora de pedir cosas, y esa asertividad ayuda, ya sea para convencer a un cliente potencial de que contrate su empresa de relaciones públicas o para pedir a un extraño que le cambie el asiento en un tren. Los extrovertidos son amigables y gregarios, lo que significa que previsiblemente entablarán más conversaciones animadas que conduzcan a relaciones y, en última instancia, quizá también a ventas. Finalmente, los extrovertidos, por su naturaleza, buscan la estimulación, y la energía y el entusiasmo que desprenden pueden ser contagiosos, además de conducir a muchas formas de influencia y persuasión. Sociables, asertivos, animados y en busca de emociones: es el perfil ideal para convencer a los demás.

«Los vendedores representan el prototipo del extrovertido en nuestra cultura», afirman numerosos analistas, la auténtica encarnación del «extrovertido ideal» que modela la sociedad occidental.[24] No es de extrañar, entonces, que los extrovertidos hagan carrera en el ámbito de las ventas, que la mayoría de las guías de ventas alaben la extroversión y la sociabilidad, ni que la investigación confirme que los directivos se fijan en este rasgo para la selección de su plantilla comercial.[25]

La idea de que los extrovertidos son los mejores vendedores es tan obvia que hemos pasado por alto un ligero error: prácticamente no existe prueba alguna de que eso sea verdad.

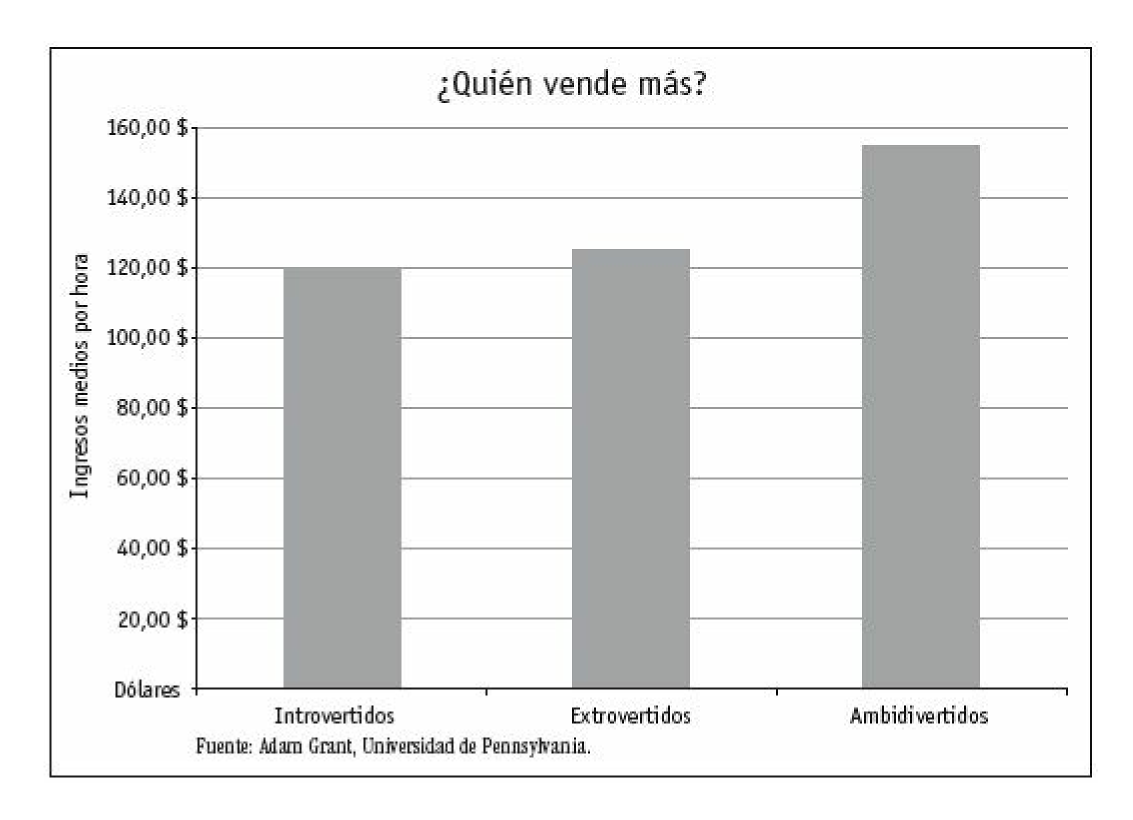
Cuando los científicos sociales han investigado la relación entre extroversión y éxito en las ventas, han encontrado un vínculo, en el mejor de los casos, endeble. Por ejemplo, aunque los supervisores suelen otorgar a los extrovertidos altas *calificaciones*, varios investigadores han descubierto que la extroversión carece de «relación estadística significativa [...] con el *resultado* de las ventas» y que la «extroversión no está relacionada con el *volumen* de las ventas».[26] Una de las investigaciones más exhaustivas —un conjunto de tres metaanálisis de 35 estudios independientes sobre 3.806 vendedores— descubrió que la correlación entre extroversión y ventas era absolutamente inexistente. (Las correlaciones positivas se miden en una escala del 0 al 1, con cifras altas —digamos, 0,62— que indican

correlaciones muy cercanas, y con 0, lo que quiere decir ninguna correlación en absoluto. En los 35 estudios, la correlación entre extroversión y resultados de ventas era un minúsculo 0,07.)[27]

¿Significa esto que los introvertidos (esos individuos de habla más suave en el estudio de su casa que en una fiesta) son mejores para persuadir a los demás? En absoluto. En realidad, según se desprende de un nuevo estudio, la evidencia revela algo mucho más fascinante.

Adam Grant es profesor de administración de empresas en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania y uno de los mejores y más jóvenes psicólogos sociales de Estados Unidos. Parte de su investigación previa se había centrado en la extroversión[28] y le extrañó que un rasgo tan ampliamente asociado con las ventas tuviese tan poca conexión con el éxito en ese ámbito. Así que decidió indagar la causa.

Grant recopiló datos de una empresa de software que opera centros de atención telefónica para vender sus productos. Empezó por pedir a más de trescientos representantes comerciales que rellenaran varias evaluaciones de la personalidad, incluida la que sirve a los científicos sociales para situar a las personas en el espectro de la introversión-extroversión. Esta evaluación en particular contiene afirmaciones como «Soy el alma de la fiesta» y «Cuando estoy entre desconocidos me mantengo callado», y pide a los participantes que se puntúen en una escala de 1 a 7, lo que resulta con sus respuestas una medida numérica de extroversión. Grant analizó después los ingresos de los representantes comerciales durante los tres meses siguientes.[29]

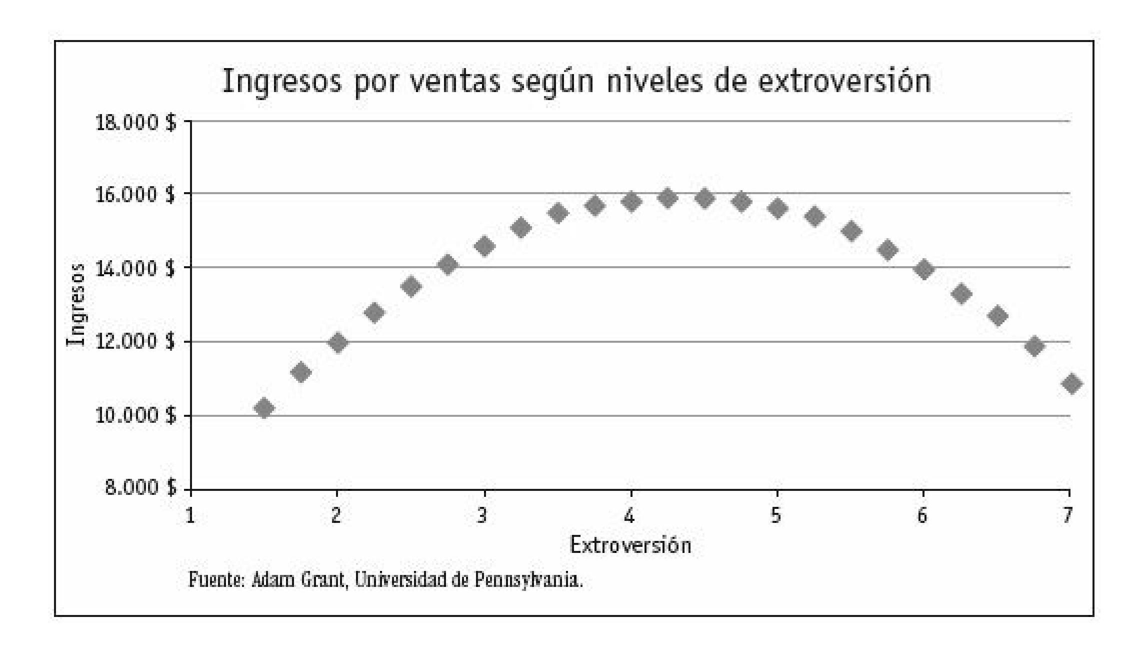


Tal vez no sea una sorpresa el hecho de que los vendedores introvertidos no obtuvieran resultados tan buenos como los extrovertidos, y ganaran una media de 120 dólares por hora en comparación con los 125 dólares por hora de los colegas más

habladores. Pero ninguno lo hizo tan bien como el tercer grupo: los ambivertidos.

¿Ambi qué?

Son aquellas personas que no se consideran claramente extrovertidas, ni tampoco muy introvertidas.[30] Volvamos a la escala de la introversión-extraversión del 1 al 7. Los ambivertidos se encuentran aproximadamente en el centro. No son de 1 ni de 2, pero tampoco de 6 o 7. En el estudio de Grant, esas personalidades del tipo Ricitos de Oro (ni muy frías, ni muy calientes) ganaron una media de casi 155 dólares por hora, lo que supera sin dificultad las cantidades de sus colegas. En realidad, los vendedores que obtuvieron los ingresos más elevados (208 dólares por hora) tenían una puntuación en extroversión de 4,0, justo en el medio.



Además, cuando Grant representó en un gráfico los ingresos totales durante los tres meses en relación con la puntuación de los empleados en la escala del 1 al 7, descubrió un patrón diferente y revelador. En efecto, los ingresos alcanzaban un máximo entre 4 y 4,5, y disminuían a medida que la personalidad se acercaba al polo introvertido o extrovertido. Los que puntuaban más alto en extroversión se las arreglaban apenas un poco mejor que los que puntuaban más alto en introversión, pero ambos iban a la zaga respecto a sus colaboradores moderados del centro.[31]

«Estos descubrimientos cuestionan la tradicional convicción de que los vendedores más productivos son extrovertidos», escribe Grant.[32] En cambio, ser demasiado extrovertido, en realidad, puede perjudicar el rendimiento, según ha confirmado otro estudio. Por ejemplo, los dos recientes análisis de la *Harvard Business Review* sobre los profesionales de las ventas descubrieron que los empleados con mayor rendimiento son menos sociables que los que están por debajo de la media, y que los vendedores más sociables muchas veces son los que obtienen los resultados más pobres de todos.[33] Según un amplio estudio de los clientes europeos y norteamericanos, el comportamiento «más destructivo» de los vendedores no era precisamente inexacto. El exceso de asertividad y celo les conducía a contactar a los clientes con demasiada frecuencia.[34] En otras palabras, los extrovertidos muchas veces topaban consigo mismos. Hablan demasiado y

escuchan muy poco, lo cual entorpece su comprensión de la perspectiva ajena. Quizá no logren conseguir el equilibrio adecuado entre afirmar y refrenar, lo que puede interpretarse como agresivo y ahuyentar a las personas.[35]

Pero la respuesta no es moverse dificultosamente hasta el otro lado del espectro. Los introvertidos tienen sus propios desafíos, a menudo inversos. Son demasiado tímidos para iniciar y cerrar un trato. El mejor planteamiento es que las personas que se hallan en los extremos emulen a las del centro. Como algunos han señalado, los introvertidos están «adaptados para inspeccionar», mientras que los extrovertidos están «adaptados para responder».[36] La venta de cualquier tipo, ya sea tradicional o venta sin vender, requiere un delicado equilibrio de inspeccionar y responder. Los ambivertidos pueden alcanzar ese equilibrio. Saben cuándo hablar y cuándo callar. Sus amplios repertorios les permiten armonizar con un rango más amplio de personas y un conjunto de circunstancias más variado. Los ambivertidos son los mejores persuasores porque son los sintonizadores más cualificados.

Para la mayoría de vosotros, éstas deberían ser muy buenas noticias. Mira de nuevo la forma de la curva del segundo gráfico. Se parece mucho a la distribución de los introvertidos y extrovertidos en el conjunto de la población.[37] Unos cuantos de nosotros somos extrovertidos. Otros pocos somos introvertidos. Pero la mayoría somos ambivertidos, nos encontramos cerca del centro, no en los extremos, felizmente sintonizados con quienes nos rodean. En cierto sentido, hemos nacido para vender.

Muestrario

Sintonización

Descubre la mejor forma de iniciar una conversación

Todas las cosas buenas de la vida —un buen negocio, un gran romance, un poderoso movimiento social— comienzan con una conversación. El diálogo, cara a cara, es la forma de sintonización más poderosa de los seres humanos. Las conversaciones nos ayudan a comprender y a conectar con los demás de una forma exclusiva de nuestra especie.

Pero ¿cuál es la mejor forma de iniciar una conversación, especialmente con alguien a quien no se conoce bien? ¿Cómo puedes conseguir rápidamente que se sienta cómodo, invitarle a una interacción y establecer una relación?

Como orientación, nos fijaremos en Jim Collins, autor del clásico *Empresas que sobresalen* y otros libros empresariales revolucionarios. Afirma que su pregunta favorita para empezar es: *¿De dónde es usted*?

Los términos permiten a la otra persona responder de infinitas formas. Podría hablar en pasado sobre una localidad («Me crié en Berlín»), hablar en presente sobre su organización («Soy del Chiba Kogyo Bank»), o responder a la pregunta desde algún otro ángulo («Vivo en Los Ángeles, pero quiero cambiar»).

Esta pregunta ha cambiado mi propio comportamiento. Como me interesan las experiencias laborales de la gente, suelo preguntar: *¿A qué te dedicas?* Pero he descubierto que algunas personas esquivan esta pregunta porque no les gusta su trabajo o porque creen que los demás van a emitir un juicio. La pregunta de Collins es mucho más amigable y sintonizada. Abre las cosas en lugar de cerrarlas. Y siempre desencadena una conversación interesante sobre algo.

Practica la mímesis estratégica

Gwen Martin dice que lo que hace extraordinarios a algunos vendedores es su «habilidad camaleónica», adaptar lo que hacen y su forma de hacerlo a las personas que les rodean. Así que debes aprender a parecerte un poco más a ese benévolo lagarto y comenzar a dominar las técnicas de la mimesis estratégica.

Los tres pasos clave son *observar, esperar* y *reducir*:

1. **Observar**. Observar la actividad de la otra persona. ¿Cómo se sienta? ¿Cruza las piernas? ¿Los brazos? ¿Se inclina hacia atrás? ¿Se inclina hacia un lado? ¿Toca con la punta del pie? ¿Gira el bolígrafo? ¿Cómo habla? ¿Rápido? ¿Despacio? ¿Favorece las expresiones particulares?

2. **Esperar**. Después de observar, no pases inmediatamente a la acción. Deja respirar a la situación. Si se recuesta, cuenta hasta quince, y después considera la posibilidad de recostarte también. Si expresa una idea importante, repítela de nuevo literalmente, pero un poco más adelante en la conversación. Pero no lo hagas demasiadas veces. No es un concurso en el que se acumulan puntos por imitaciones.
3. **Reducir**. Después de imitar un poco, trata de ser menos consciente de lo que haces. Recuerda: esto es algo que los humanos (tú incluido) hacemos de forma natural, así que en un momento determinado comenzará a surgir fluidamente. Es como conducir un coche: al aprender, hay que ser consciente y deliberado, pero cuando se ha adquirido cierta experiencia, se puede proceder instintivamente.

Una vez más, el objetivo no es ser falso. Es ser estratégico siendo humano. «La imitación sutil aparece como una forma de cumplido, la danza física del encanto mismo», ha señalado *The New York Times*. «Y ese tipo de cumplido no cierra un trato, a lo mejor es que simplemente el cliente no va a comprar.»

Toma asiento

Jeff Bezos, el fundador de Amazon.com, ha conseguido muchas cosas a sus cuarenta y ocho años. Ha transformado el comercio minorista, se ha convertido en una de las treinta personas más ricas del planeta, y, con mucho menos bombo, ha diseñado una de las mejores prácticas de sintonización que conozco.

Amazon, como la mayoría de las organizaciones, celebra muchas reuniones, pero en las importantes, junto a las sillas en las que se sientan los ejecutivos, los expertos en marketing y en software, Bezos siempre coloca otra silla más que permanece vacía. Está allí para recordar a los asistentes quién es realmente la persona más importante de la habitación: el cliente.

La silla vacía se ha convertido en una leyenda en la sede central de Amazon, en Seattle. Verla anima a los asistentes a tomar la perspectiva de esa persona invisible, pero esencial. ¿Qué pasa por su cabeza? ¿Cuáles son sus deseos y preocupaciones? ¿Qué pensará de las ideas que exponemos?

Pruébalo en tu propio mundo. Si estás diseñando una presentación, la silla vacía puede representar al público y sus intereses. Si estás reuniendo material para una visita de ventas, puede ayudar a generar posibles objeciones y preguntas que la otra parte podría plantear. Si estás preparando una lección, una silla vacía puede recordarte que debes ver las cosas desde la perspectiva de los estudiantes.

Sintonizar con el prójimo —abandonar la propia perspectiva e introducirse en la de los demás— es esencial para convencer a otros. Una forma inteligente, fácil y efectiva de introducirse en la mente de las personas es sentarse en su silla.

Ponte en contacto con tu ambivertido interior

El Wharton de Adam Grant ha descubierto que los vendedores más eficaces son ambivertidos, esas personas que se encuentran en algún punto céntrico de la escala introversión-extroversión.

¿Eres tú uno de ellos?

Tómate unos minutos para averiguarlo. Visita este enlace: www.danpink.com/assessment, en el que he duplicado la valoración que realizan los científicos sociales para medir la introversión y la extroversión. Realizarla te llevará cinco minutos y al final obtendrás una puntuación.

Si descubres que eres un ambivertido, ¡felicidades por ser el término medio! Continúa con tu actividad.

Si compruebas que eres extrovertido, trata de practicar algunas de las habilidades de un introvertido. Por ejemplo, haz menos declaraciones y más preguntas. Cuando sientas la necesidad de imponerte, contente. Y sobre todo, habla menos y escucha más.

Si resulta que eres introvertido, deberás trabajar las habilidades del extrovertido. Practica lo de «pedir» por adelantado, para no vacilar cuando llegue el momento. Aunque parezca una tontería, haz un esfuerzo consciente por sonreír y sentarte erguido. Aunque te incomode, habla y expón tu punto de vista.

La mayoría de nosotros no estamos en los extremos, es decir, uniformemente extrovertidos o rígidamente introvertidos. Estamos en el medio, y eso nos permite movernos arriba y abajo en la curva, lo que nos da libertad para movernos según lo exijan las circunstancias y descubrir los poderes ocultos de la ambiversión.

Conversa con un viajero del tiempo

Cathy Salit, a quien conocerás en el capítulo 8, tiene un ejercicio para reforzar la capacidad de improvisación de sus actores que también funciona para perfeccionar los poderes de sintonización personal. Ella lo llama «conversación con un viajero del tiempo». No se necesita ningún accesorio ni equipo, sólo un poco de imaginación y un montón de trabajo.

Funciona del siguiente modo.

Reunir a unas cuantas personas y pedirles que piensen en elementos que un ser humano de hace trescientos años no reconocería. Un semáforo, quizá. Una pizza para llevar. Un escáner aeroportuario. Después ha que dividirlas en grupos de dos, y cada pareja deberá seleccionar un elemento. Uno de los miembros de la pareja interpreta el papel de personaje de comienzos de la centuria de 1700, y el otro tiene que explicarle el objeto.

Esto es más difícil de lo que parece. La persona de hace trescientos años tiene una perspectiva radicalmente diferente de la nuestra. Por ejemplo, explicar qué es un Big Mac despachado en la ventanilla de servicio y tú dentro de tu coche requiere comprender una variedad de conceptos subyacentes: poseer un automóvil, consumir lo que hace trescientos años era una cantidad absurda de carne, confiar en alguien a quien nunca has visto antes y a quien nunca volverás a ver, y así sucesivamente.

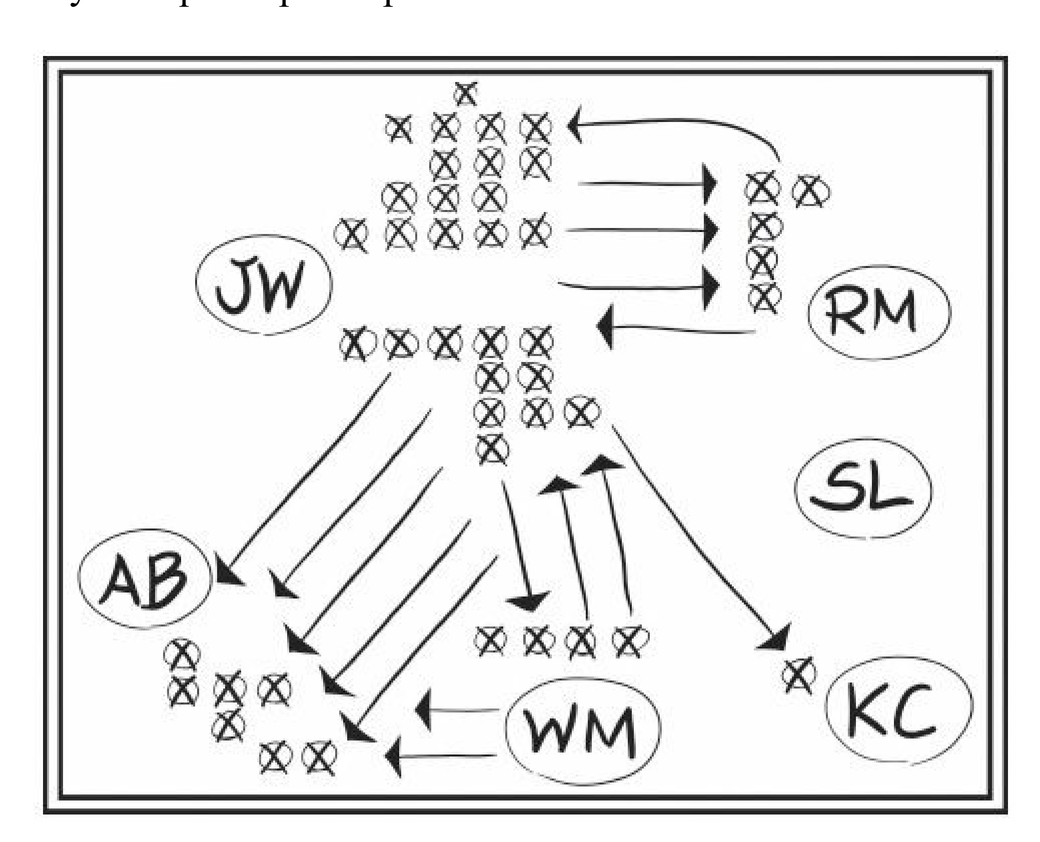
«Este ejercicio cuestiona inmediatamente tus suposiciones sobre la comprensión de tu mensaje —dice Salit—. Te ves obligado a interesarte por la visión del mundo de la otra persona.» Eso es algo que deberíamos practicar con mucha más asiduidad en el presente.

Represéntalo en un mapa

Para ponerse en la piel de otro a veces hace falta un mapa. He aquí dos tipos que pueden ofrecer un panorama de la procedencia de la gente y de su destino.

1. Mapa del debate

En tu próxima reunión, pon fin al desorden de comentarios con un mapa que pueda ayudar a revelar la cartografía social del grupo. Dibuja un diagrama de dónde se sienta cada persona en la reunión. Cuando comience la sesión, anota quién habla primero trazando una X junto al nombre de esa persona. Luego, cada vez que alguien hable, añade una X junto a su nombre. Si alguien dirige sus comentarios a alguna persona en particular, y no al conjunto del grupo, trace una línea desde el emisor hasta el receptor. Cuando la reunión haya acabado tendrás una representación visual de quién ha hablado más, quién no ha participado y quién es el blanco de las críticas o las zalamerías de la gente. Puedes aplicar esto incluso a esas videoconferencias que cada vez están más generalizadas. (En realidad, es más fácil porque ¡nadie te ve!) En la página 108 hay un ejemplo, en el que se aprecia que la persona con las iniciales JW fue la que más habló, que muchos de los comentarios fueron dirigidos a AB, y que SL y KC apenas participaron.



2. Mapa del humor

Para obtener una idea clara de un contexto en particular, trata de mapear el cambio a través del tiempo. Por ejemplo, en una reunión que implica convencer a otros, observa el humor al comienzo de la sesión. En una escala del 1 (negativo y resistente) a 10 (positivo y abierto), ¿cuál es la temperatura? Después, en lo que tú juzgues que es la mitad de la reunión, comprueba de nuevo el estado de ánimo. ¿Ha mejorado? ¿Se ha deteriorado? ¿Sigue igual? Valóralo también en la escala del 1 al 10, y vuelve a hacerlo al final de la reunión. Piensa en esto como en un mapa del tiempo emocional que te ayudará a averiguar si las condiciones climáticas son más soleadas o, por el contrario, se están nublando. Con sintonización, no tienes que ser un hombre del tiempo para saber en qué dirección sopla el viento.

Juega a «espejito, espejito»

¿Estás muy sintonizado con las alteraciones ligeras de apariencia o situaciones? Este ejercicio en equipo, uno de los favoritos de los consultores de la gestión del cambio, puede ayudarte a responder estas preguntas y a empezar a cambiar. Reúne a tu equipo y pídeles que hagan lo siguiente:

1. Busca una pareja y colocaos frente a frente durante treinta segundos.
2. Después, dad la vuelta para que ambos quedéis espalda contra espalda.
3. Una vez se hayan dado la vuelta, cada persona tiene que cambiar algún aspecto de su apariencia; por ejemplo, se quita los pendientes, se pone gafas, se saca la camisa fuera del pantalón. (Importante: no digas a nadie lo que vas a pedirles hasta que estén de espaldas.) Espera sesenta segundos.
4. Volveos de nuevo y comprobad si vuestro compañero puede decir lo que ha cambiado.
5. Repite dos veces más con la misma persona, cambiando cada vez algo nuevo de tu aspecto.

Al término, realizad un breve debate. ¿Qué cambios ha notado la gente? ¿Cuáles han pasado desapercibidos? Para hacerlo bien, ¿qué proporción dependía de ser observador y estar sintonizado desde un principio? ¿Cómo cambiará esta experiencia tu próximo encuentro con un colega, cliente o estudiante?

Busca puntos en común insólitos

Los estudios de Robert Cialdini, psicólogo social de la Universidad de Arizona, algunos de los cuales discutiré en el capítulo 6, muestran que es más probable que nos convenzan las personas que nos agradan. Y una razón de que nos agrade la gente es que nos recuerdan a... nosotros. Descubrir similitudes puede ayudarte a sintonizar con los demás y viceversa. He aquí un ejercicio que funciona bien con equipos y ofrece algunas ideas que los individuos pueden utilizar por sí mismos más tarde.

Reúne un grupo de tres o cuatro personas y formula esta pregunta: ¿qué tenemos en común, ya sea con una persona o con todas? Tienes que ir más allá de la superficie. Por ejemplo, ¿tiene todo el mundo un hermano pequeño? ¿Ha visitado la

mayoría un parque Disney en el último año? ¿Algunos son fanáticos del futbol, aficionados a la ópera o fabricantes de queso amateurs?

Calcula cinco minutos con un cronómetro y comprueba cuántos puntos en común puedes encontrar. Te sorprenderás. Buscar similitudes —¡eh, yo también tengo un teckel!— puede parecer trivial. Descartamos esas cosas como «conversación trivial», pero eso es un error. La similitud —la variedad genuina, no la artificial— es una forma clave de conexión humana. Es más probable que las personas se muevan juntas cuando comparten algo en común.

Capítulo 5

Flotabilidad

El miércoles por la mañana, al día siguiente de vender unos 150 dólares en limpiamoquetas y otros productos de limpieza a dos abogados de San Francisco, Norman Hall, el hombre de Fuller Brush, regresa al bufete para entregar los productos. Pero cuando llega, los abogados no están. Así que Hall y yo nos retiramos a una salita de descanso situada en una esquina de la séptima planta del edificio. La estancia es el tipo de espacio agresivamente genérico que se puede encontrar en muchos edificios de oficinas: una pequeña cocina junto a la pared, una mesa barata rodeada de sillas aún más baratas en el centro de la habitación. Pero es un sitio para acomodarnos, y nos sentamos a charlar sobre la vida de Hall, esperando a que aparezcan sus clientes para poder entregarles su compra y continuar con sus actividades diarias.

Al cabo de media hora de iniciar nuestra conversación, una mujer que trabaja al final del pasillo entra en la habitación y empieza a preparar una cafetera pequeña. Cuando ella está de espaldas, Hall señala con el dedo alzado que quiere interrumpir nuestra conversación para iniciar una con ella.

«¿Eres de la oficina nueva al final del pasillo?», le pregunta.

«Sí, lo soy», dice ella volviendo la cabeza, aunque no el cuerpo, para responder.

«He estado visitando a estas dos abogadas de aquí durante muchos, muchísimos años. Quería presentarme —dice Hall—. «No sé si les puede interesar demasiado, pero llevo cubriendo esta zona de la ciudad durante casi cuarenta años.»La mujer, todavía de espaldas y con voz desprovista de toda emoción, dice: «Ajá».

«Seguro que ha oído hablar de Fuller Brush», empieza Hall.

«Sí... nosotros... bueno», responde ella. Está incómoda. Y está claro que el encuentro se ha convertido en una carrera para acabar pronto. ¿Acabará el café de hacerse antes de que Hall entre de lleno en su discurso de ventas?

«Creo que no necesitamos nada.»

Ploc… ploc… ploc.

«No me gusta presionar a la gente», le asegura Hall, con voz tranquila y el tiempo de su parte.

Ploc… ploc… ploc.

«*Bueeeno*», dice ella, con la entonación cantarina de alguien que intenta poner punto final a una conversación. «*Graciaaas*...»

Hall trata de hacer caso omiso. «Tengo aquí el catálogo. Yo suministro a algunas oficinas artículos de limpieza de menor importancia. Por eso estoy aquí», dice.

Ella se da la vuelta, se cruza de brazos y mira alternativamente a Hall y el café. Hall explica que los abogados han sido clientes suyos durante quince años y que está esperando para entregarles el pedido del día anterior. Le explica de nuevo que lleva trabajando en ese barrio durante cuatro décadas. Le reitera que él no es amigo de presionar, que no es uno de esos vendedores avasalladores, que simplemente tiene algunos productos que podrían ser útiles, y que le puede hablar de ellos en unos pocos minutos para no hacerle perder el tiempo.

Ploc… ploc… el café está listo.

«*Bueeeno* —dice la mujer, estirando la palabra lo suficiente para que un no tajante se convierta en un quizá a regañadientes—, pase por allí cuando se marche.»

Hall le pregunta su nombre. Beth. Se marcha con su taza de café recién hecho. El silencio reina en la habitación. Hall aguarda a que Beth no pueda oírles. Después se inclina hacia mí por encima de la mesa.

«Así —dice— es como se empieza.»

Norman Hall comenzó vendiendo cepillos Fuller porque no tenía un céntimo. Nacido en la ciudad de Nueva York, su madre era rusa y se ocupaba de la familia, y su padre, escocés, era representante de ventas de una editorial. Hall trabajó un tiempo como actor infantil, pero, tras graduarse en secundaria, se matriculó en la Universidad de Cornell con la intención de convertirse en médico. «Pronto resultó evidente que la medicina no era mi vocación —me dijo—. Me pasaba más tiempo actuando que estudiando.»

Después de una temporada en la Marina, volvió a Nueva York para intentar seriamente hacerse actor. Era difícil. Como necesitaba unos ingresos fijos, siguió los pasos de su padre y se convirtió en vendedor de una editorial. En poco tiempo, estaba en San Francisco, inaugurando la oficina de la costa oeste de Grove Press, el sello que publicaba a Jack Kerouac, William Burroughs y Allen Ginsberg. Al cabo de unos años, esa oficina se fue a pique. Y también el matrimonio de Hall. Abrió un restaurante, pero fue un fracaso y acabó con sus ahorros.

Era el principio de los años setenta, y «sólo me quedaba un pavo», dijo Hall. «Respondí a un anuncio de Fuller Brushes porque ofrecía un empleo y la posibilidad de conseguir efectivo rápidamente.»

La primera semana lo dejó cuatro veces.

Aunque ya había trabajado como vendedor antes y, por tanto, había encontrado mucho rechazo, la venta puerta a puerta le pareció especialmente brutal. Los rechazos llegaron rápidos y feroces, muchas veces en forma de un comentario grosero y un portazo en la cara. Pero cada vez que quería dejarlo, uno de los vendedores veteranos de la oficina de San Francisco hablaba con él a solas. Ese tipo (se llamaba Charlie) era el «hombre Fuller Brush en esencia», explicó Hall. Animó a Hall, diciéndole que las negativas que acumulaba ahora sólo eran parte del proceso, y que debía «continuar adelante, siempre adelante».

«Y al final de la semana, había ganado un buen salario», dijo Hall.

Hall continuó adelante, sin dejar de probar trabajos en el teatro y buscando otras maneras de procurarse el sustento. «Era una lucha día a día —explica—. Pero al cabo de unos cinco años, finalmente me reconcilié con el hecho de que éste es mi trabajo y lo hago muy bien.»

No es que sea fácil. Pero lo que le agota no es cargar con cajas de cepillos y botes de quitamanchas de aquí para allá, ni caminar ocho kilómetros al día con setenta y cinco años. Es algo más profundo. Cada día, cuando realiza sus visitas, Hall se enfrenta a lo que él denomina «un océano de rechazo».

Dibuja un mapa del mundo de las ventas y el rasgo topográfico más importante es ese océano profundo y amenazador. Cualquiera que se dedica a las ventas —ya sea tratando de convencer a los clientes para que realicen una compra o a los colegas para que hagan algún cambio— tiene que enfrentarse a una ola tras otra de desaires, rechazo y repulsas.

Cómo mantenerse a flote en medio del océano del rechazo es la segunda cualidad esencial para convencer a otros. Yo llamo a esta cualidad «flotabilidad». Hall es un ejemplo de ella. La ciencia social más reciente lo explica. Si llegas a comprender los tres componentes de la flotabilidad —que se aplican antes, durante y después de cualquier empeño de convencer a los demás— puedes utilizarlos de forma efectiva en tu vida personal.

Antes: monólogo interior interrogativo

La parte más difícil de la venta, según Norman Hall, tiene lugar antes de que sus lustrosos zapatos pisen las calles de San Francisco. «Salir de casa y enfrentarse a la gente» es el reto más duro, afirma. «Es esa persona sin rostro, grande y desconocida a la que tengo que enfrentarme por primera vez.» La mayoría de los gurús de las ventas con éxito ofrecen un remedio estándar para la incertidumbre de Hall: hay que animarse a uno mismo. Hay que dedicarse un momento para recordar lo fabuloso e imparable que uno es. Por ejemplo, Og Mandino, cuyos inspiradores libros contribuyeron a sentar las pautas de las recomendaciones sobre ventas en el siglo XX, recomendaba que todos debíamos decirnos lo siguiente: «Soy el milagro más grande de la naturaleza» y «Seré el mejor vendedor que ha habido nunca en el mundo.»[1] Napoleon Hill —autor de *Piense y hágase rico*, uno de los libros más vendidos del último siglo en Estados Unidos— escribió que «el primer paso del arte de vender» era «la autosugestión», «el principio mediante el cual el vendedor satura su propia mente con la confianza en el producto o servicio que vende, además de en su propia *capacidad* para vender».[2] Desde Anthony Robbins en Estados Unidos a Paul McKenna en el Reino Unido, o cualquier otro curso de formación de ventas en cualquier parte del mundo, el consejo llega con notable homogeneidad: asegúrate a ti mismo que puedes hacerlo. Declarar una inquebrantable confianza en tu potencia intrínseca sirve para inflar una sólida balsa que te mantendrá a flote en el océano del rechazo.

Desgraciadamente, la ciencia social muestra algo diferente y más matizado.

Los seres humanos hablamos con nosotros mismos continuamente, tanto que, en realidad, es posible clasificar nuestro monólogo interior. Una parte de él es positivo, como «soy fuerte», «he conseguido esto» o «seré el mejor vendedor del mundo». Otra parte (para unos pocos, una parte grande) es negativo: «soy demasiado débil para terminar esta carrera», «nunca se me han dado bien las matemáticas» o «no hay forma de que pueda vender estas enciclopedias». Pero ya sea un monólogo de culpabilidad o para henchir el ego, suele ser declaratorio: expresa lo que es o lo que será.

Sin embargo, el personaje cuyo ejemplo deberías seguir toma un rumbo diferente. Se llama Bob el Constructor. Por si no has tenido trato con niños de preescolar en los últimos quince años, permíteme ofrecerte una información rápida: Bob es un personaje de animación *stop motion* vestido con mono y un casco que dirige una empresa de construcción. Su programa de televisión, que comenzó a emitirse en Inglaterra en 1999, actualmente entretiene a niños de cuarenta y cinco países. Bob siempre se mete en líos que parecen inevitablemente exigir ventas tradicionales o ventas sin vender. Igual que el resto de nosotros, Bob habla consigo mismo, pero el monólogo interior de Bob no es ni positivo ni declarativo. En cambio, para convencerse a sí mismo y a su equipo, se pregunta lo siguiente: *¿Podemos arreglarlo*?

Los entusiastas de Mandino, Hill, Robbins y McKenna quizá se estremecerían al permitir esta leve duda —¿cuestionar la capacidad personal?— para brillar a través de nuestras ventanas psíquicas. Pero los científicos sociales han descubierto que Bob tiene razón. Sí, el monólogo interior positivo, en general, es más efectivo que el negativo, pero la charla interna más efectiva de todas no transforma simplemente las emociones. Transforma las *categorías* lingüísticas. Se pasa de realizar una afirmación a formular una pregunta.

Tres investigadores —Ibrahim Senay y Dolores Albarracín, de la Universidad de Illinois, y Kenji Noguchi, de la Universidad de Mississippi Meridional— confirmaron la eficacia del «monólogo interior interrogativo» en una serie de experimentos desarrollados en 2010. En uno de ellos, entregaron a los participantes diez anagramas para resolver (por ejemplo, reorganizando las letras de la palabra *when* [«cuando»] para escribir *hewn* [«tallado»]. Separaron a los participantes en dos grupos, cada uno de los cuales recibía idéntico trato, salvo en el minuto anterior a emprender su tarea. Los investigadores dieron instrucciones al primer grupo para que se *preguntaran* a sí mismos si resolverían los retos, y al segundo grupo para que se *dijeran* a sí mismos que resolverían los retos. Por término medio, el grupo que se autocuestionaba resolvió casi un 50 por ciento más de acertijos que el grupo de autoafirmación.[3] En el siguiente experimento, los investigadores facilitaron a un nuevo grupo de participantes otro conjunto de anagramas, pero le añadieron un punto de engaño: «Dijimos a los participantes que nos interesaba la caligrafía de las personas. Con este pretexto, se les entregó una hoja de papel para anotar veinte veces una de las palabras o combinaciones de palabras: *will I*, *I will*, *I*, o *will*».[4]

El resultado fue similar. Las personas que habían escrito *will I* resolvieron el doble de anagramas que los que habían escrito *I will*, *will*, o *I*. En experimentos posteriores, el patrón básico se mantuvo. Los que abordaban una tarea al estilo del monólogo interrogativo de Bob el Constructor obtenían resultados superiores a los que empleaban el monólogo declarativo automotivador más convencional.

Las razones son dobles. En primer lugar, la interrogativa, por su misma forma, provoca respuestas, y en ellas hay estrategias para desarrollar la tarea de forma efectiva. Imagina, por ejemplo, que te preparas para una reunión importante en la que tienes que exponer una idea y obtener apoyo para ella. Puedes decirte: «Soy el mejor. Esto va a ser pan comido», y eso quizá te ofrezca un impulso emocional a corto plazo. Pero si en vez de eso te preguntas: «¿Puedo hacer un gran discurso?», según este estudio tú te provees de algo que alcanza niveles más profundos y dura más. Puedes responder: «Sí, puedo hacer un gran discurso. En realidad, probablemente he defendido ideas en reuniones unas dos decenas de veces en toda mi vida». Puedes recordarte a ti mismo tu preparación: «Pues claro que puedo hacerlo. Me sé el material a la perfección y tengo algunos ejemplos muy buenos para convencer a los escépticos». También podrías ofrecerte un consejo táctico específico: «En la última de esta reuniones, hablé demasiado rápido, así que ahora iré más despacio. A veces, en estas situaciones, las preguntas me ponen nervioso, así que esta vez me tomaré un respiro antes de responder». La mera afirmación está bien y eso ayuda, pero no te induce a reunir los recursos y estrategias para cumplir realmente la tarea.

La segunda razón está relacionada con ésta. El monólogo interior interrogativo, según dicen los investigadores, «puede inspirar pensamientos sobre las razones independientes o motivadas intrínsecamente para perseguir un objetivo».[5] Como han demostrado ampliamente las investigaciones, es más probable que las personas actúen, y obtengan buenos resultados, cuando las motivaciones proceden de opciones intrínsecas en lugar de presiones extrínsecas.[6] El monólogo interior declarativo corre el riesgo de omitir las motivaciones personales. El monólogo interior inquisitivo saca a relucir las razones para hacer algo y recuerda a la gente que muchas de esas razones proceden del interior.[7]

Para ayudarnos a traspasar el umbral de la puerta, el primer componente de la flotabilidad es el monólogo interior interrogativo.

¿Puedes hacerlo?

Tendrás que preguntártelo a ti mismo.

Durante: la proporción de positividad

Estoy convencido de que Norman Hall es un ambivertido. Unos cuantos días en su compañía demuestran que no es un introvertido recalcitrante. Además, no podría haberse ganado la vida vendiendo cepillos durante cuarenta años si tuviera miedo de hablar en público o se sintiera incómodo ante extraños. Pero Hall tampoco es exactamente un extrovertido de esos que te agarran del brazo y te palmean el hombro. Es reflexivo, deliberado y —como suele describirse a sí mismo— afable.

«Odio a los vendedores como los que venden coches usados, que presionan sin cesar. Yo no quiero ser uno de ésos —me confesó—. Yo soy más afable en mi trabajo que en mi vida personal.» Como todos los vendedores eficaces, Hall es un maestro de la sintonización. Escucha y observa más que el típico vendedor que parlotea sin cesar, pero también añade su voz y argumenta su producto con vigor cuando la situación lo exige. Y si observas su ambiversión en acción y escuchas con atención lo que dice y cómo interactúa con los demás, también demuestra el segundo elemento de la flotabilidad: la positividad.

«Positividad» es una de esas palabras que nos hacen poner los ojos en blanco, recoger todas nuestras cosas y buscar la salida más próxima. Tiene el aroma empalagoso de los infatuados y los atontados, un concepto vacío impulsado por personas todavía más vacías. Pero un conjunto de estudios recientes ha demostrado su importancia en muchos ámbitos de la vida, incluido el de convencer a los demás.

Veamos, por ejemplo, una negociación difícil en la que cada parte trata de vender a la otra su posición. La perspectiva convencional sostiene que los negociadores no deberían ser necesariamente desagradables y brutales, sino que tendrían que permanecer inflexibles y con cara de póquer.

Hace unos años, un equipo de científicos conductistas dirigidos por Shirli Kopelman, de la Universidad de Míchigan, evaluó esta proposición simulando una serie de negociaciones. En un experimento, presentaron a los participantes, ejecutivos que estudiaban un MBA, el siguiente escenario: Estás planificando una boda. Hace varias semanas, acordaste provisionalmente con una compañía de catering una estimación de buena fe de 14.000 dólares por sus servicios. Ahora estás a punto de reunirte con el director de la compañía de catering, que trae malas noticias: debido a las fluctuaciones de mercado, la estimación ha aumentado a 16.995 dólares. Además, el director del servicio de catering tiene otro cliente dispuesto a asumir el compromiso si tú no firmas el contrato.

Sin que los participantes lo supieran, habían sido divididos en tres grupos. Y mientras el «director comercial» (una actriz especializada) daba a cada uno de los tres grupos exactamente la misma explicación del cambio en el precio, y ofrecía idénticos términos y condiciones para el catering, ella cambió su planteamiento emocional. Ante un grupo, exhibió emociones positivas. Habló «con tono amistoso, sonrió a menudo, asintió con la cabeza mostrando su acuerdo, y fue cordial y acogedora». Ante otro, «habló de forma diametralmente opuesta, con tono amenazador e insistente». Para el grupo final, «utilizó una voz regular y monótona, desprovista de toda emoción, y habló de forma pragmática».[8]

El afecto de la directora comercial tuvo un efecto significativo. Los que habían oído el discurso positivo estaban doblemente predispuestos a aceptar el trato que los que habían oído el negativo, a pesar de que los términos eran idénticos. En un posterior experimento similar, en el que los negociadores podían efectuar contraofertas, los que se las vieron con la persona negativa realizaron ofertas mucho menos generosas que los que trataron con alguien positivo al otro lado de la mesa.[9]

Barbara Fredrickson, de la Universidad de Carolina del Norte, es la principal investigadora sobre positividad, un término amplio que ella utiliza para un conjunto de emociones que incluyen diversión, apreciación, alegría, interés, gratitud e inspiración. En su opinión, las emociones negativas evolucionaron hasta reducir la visión de la gente e impulsaron su comportamiento hacia la supervivencia en el momento «estoy asustado, así que huyo»; «estoy enfadado, así que voy a luchar». En cambio, «las emociones positivas actúan en sentido contrario: *amplían* las ideas de la gente sobre posibles acciones, abriendo nuestra consciencia a un rango más amplio de pensamientos y [...] haciéndonos más receptivos y creativos», escribe.[10]

El efecto de ampliar las emociones positivas tiene importantes consecuencias para convencer a los demás. Pensemos en las dos partes de una transacción típica. Para el vendedor, las emociones positivas pueden ampliar su visión de la otra parte y su situación. Donde las emociones negativas nos ayudan a ver árboles, las positivas revelan bosques. Y eso, a su vez, puede contribuir a diseñar soluciones inesperadas para el problema del comprador. Otros estudios muestran que las emociones positivas pueden expandir nuestro repertorio de conductas e intensificar la intuición y la creatividad,[11] todo lo cual mejora nuestra eficacia. Además, como vimos en el estudio de Kopelman, las emociones pueden ser contagiosas. Es decir, los efectos de la positividad durante un encuentro de ventas afectan al comprador, haciéndole menos contradictorio, más abierto a la posibilidad y quizá dispuesto a alcanzar un acuerdo que beneficie a ambas partes. Y cuando ambas partes se levanten de la mesa satisfechas, se podrá establecer una relación sostenible y suavizar el camino para transacciones posteriores.

La positividad tiene otra importante dimensión cuando se trata de convencer a otros. «Tiene que creer en el producto que vende, y eso se tiene que ver», dice Hall. Casi todos los vendedores con los que he hablado discutían la idea de que algunas personas «pueden vender cualquier cosa», crean en ella o no. Eso quizá fuera cierto antes, cuando los vendedores poseían una clara ventaja informativa y los compradores tenían opciones limitadas. Pero hoy en día, según me han dicho esos vendedores, creer conduce a un mayor conocimiento de tu producto, lo que permite al vendedor casar/relacionar mejor lo que tienen con lo que otros necesitan. Y la convicción genuina también puede producir contagio emocional por sí misma. Por ejemplo, Cory Scherer y Brad Sagarin de la Universidad del Norte de Illinois han descubierto que intercalar en el discurso una blasfemia suave, como «maldición», potencia la persuasión del argumento y la percepción de los oyentes de la intensidad del orador.[12] «Creo en estos productos —me dijo Hall—. Sé condenadamente bien que, cuando compras uno de estos cepillos, te va a durar años.»

No obstante, aquellos de vosotros que prefiráis aderezar vuestra vida con una pizca de negatividad, no tenéis por qué temer. Recordad: el monólogo interior interrogativo es la opción más inteligente cuando uno se *prepara* para convencer a alguien. Y la positividad durante su intento no significa que tú o los demás tengáis que recubriros de una gruesa capa de azúcar. De hecho, en una receta en particular —la proporción ideal de positividad— conduce a los mejores resultados.

En la investigación desarrollada en colaboración con Marcial Losada, un científico social brasileño que utiliza modelos matemáticos y la teoría de la complejidad para analizar el comportamiento de grupo,[13] Fredrickson hizo que los participantes registraran sus emociones positivas y negativas cada día durante cuatro semanas.[14] Los investigadores calcularon la proporción de emociones positivas y negativas de los participantes, y después las compararon con la puntuación otorgada por los participantes a la medida de su bienestar general compuesta por 33 elementos.

Descubrieron que los que tenían un equilibrio equitativo —es decir, 1 a 1— de emociones positivas y negativas no tenían un bienestar superior a los que tenían emociones básicamente negativas. Ambos grupos en general languidecían. Aún más sorprendente: la gente cuya proporción positivo-negativo era de 2 a 1 tampoco eran más felices que aquellos cuyas emociones negativas superaban las positivas. Pero cuando la proporción entre las emociones alcanza un cierto nivel, todo cambia. Esa cifra era 2,9013, la cual, por deferencia a los lectores que no necesitan la precisión de cuatro decimales, Fredrickson y Losada redondean a 3. Cuando las emociones positivas superan a las negativas en 3 a 1 —es decir, por cada tres casos que sienten gratitud, interés o satisfacción, sólo experimentaban un caso de ira, culpabilidad o bochorno—, la gente en general prosperaba. Los que estaban por debajo de esa proporción normalmente no lo hacían.[15] Pero Fredrickson y Losada también descubrieron que la positividad tenía un límite superior. Demasiado era tan poco productivo como demasiado poco. Cuando la proporción alcanzaba el 11 a 1, las emociones positivas comenzaban a hacer más mal que bien. Más allá de este equilibrio de positivo-a-negativo, la vida se convierte en un festival de despiste panglossiano, donde el autoengaño ahoga la mejora personal. Una cierta negatividad —lo que Fredrickson y Losada denominan «negatividad adecuada»— es esencial. Sin ella, «los patrones de comportamiento se calcifican».[16] Las emociones negativas nos ofrecen un *feedback* sobre nuestra actuación, información sobre lo que funciona y lo que no, e indicios sobre cómo mejorar.

Hall parece haber encontrado la mezcla apropiada. Explica que él trata de empezar el día con una o dos visitas de ventas que sabe que serán amigables. También busca interacciones positivas a lo largo de la jornada. Por ejemplo, durante las tres horas que estuve con él, visitó un restaurante para preguntar por un amigo que trabajaba allí que había estado enfermo. Paró a un viejo cliente en la calle para ponerse al día sobre su vida. Entró en una tienda de ropa, fue saludado por su propietario con un cálido «¡Mr. Fuller!» y los dos se estrecharon en un torpe abrazo fraternal. Estas experiencias le ayudaban a «seguir adelante» después de otras visitas, que concluían cuando se marchaba mascullando por la descortesía de la gente.

Fredrickson considera las proporciones saludables de positividad de Hall y otros como una calibración entre dos fuerzas en competición: la levedad y la gravedad. «La levedad es esa fuerza invisible que te levanta hacia el cielo, mientras que la gravedad es la fuerza opuesta que te mantiene unido a la tierra. La levedad

incontrolada te deja ligero, descentrado e irreal. La gravedad incontrolada te deja hundido en un montón de conmiseración —escribe—. Sin embargo, cuando se combinan adecuadamente, estas dos fuerzas opuestas te dejan flotante.»[17]

Después: estilo explicativo

Al final de cada día, Norman Hall coge un autobús Golden Gate Transit y vuelve a su casa de Rohnert Park con su esposa, a unos noventa minutos de distancia. A veces lee. Otras tantas duerme. Muchas tardes simplemente piensa. Pero lo que opine de su jornada —sobre todo cuando explica los peores aspectos— puede contribuir sobremanera a determinar su éxito. Éste es el tercer componente de la flotabilidad.

Una de las figuras destacadas en la psicología contemporánea es Martin Seligman, un estudioso de la Universidad de Pensilvania, fundador de la «psicología positiva», que trata la felicidad, el bienestar y la satisfacción con la misma intensidad y rigor analítico con el que ese ámbito ha tratado la disfunción, la debilidad y la desesperación. Una de las contribuciones más señaladas de Seligman ha sido profundizar en nuestro conocimiento del optimismo.

Seligman llegó hasta este tema desde el otro lado del túnel emocional. Cuando era un joven científico de los años setenta, fue pionero con el concepto de de «impotencia aprendida». Estudiándola primero en perros y luego en seres humanos, Seligman se enfrentó a la opinión conductista dominante que sostenía que todas las criaturas, de dos o cuatro patas, respondían de forma sistemática y predecible a recompensas y castigos externos. La obra de Seligman demostró que después de amplias experiencias en las que se les privaba de todo control sobre su entorno, algunos individuos simplemente se rendían. Incluso cuando las condiciones volvían a la normalidad, y recuperaban la posibilidad de buscar el beneficio y evitar el dolor, no actuaban. Habían aprendido a ser impotentes.

En los seres humanos, observó Seligman, la impotencia aprendida era normalmente una función del «estilo explicativo» de la gente, su hábito de explicarse a sí mismos los eventos negativos. Piensa en el estilo explicativo como una forma de monólogo interior que se produce después (y no antes) de una experiencia. La gente que se rinde con facilidad, que se convierte en impotente incluso en situaciones en las que realmente puede actuar, explican los acontecimientos malos como *permanentes*, *generalizados* y *personales*. Creen que las condiciones negativas durarán largo tiempo, que las causas son más universales que específicas de las circunstancias, y que ellas son las culpables. Si su jefe les grita, lo interpretan como «mi jefe es un maleducado», «todos los jefes son imbéciles» o «soy incompetente en mi trabajo» en lugar de «mi jefe tiene un día terrible y justo me ha pillado en la línea de fuego». Un estilo explicativo pesimista —la costumbre de creer que «es culpa mía, esto va a durar para siempre y va a perjudicarme en todo lo que haga»—[18] es debilitante, según descubrió Seligman. Reduce el rendimiento, desencadena la depresión y «convierte los contratiempos en desastres».[19]

A mediados de la década de 1980, cuando la impotencia aprendida se había convertido en un componente básico de las asignaturas de introducción a la psicología, Seligman y algunos colegas se preguntaron si la teoría tenía una cara más alegre. Si la gente que practicaba un estilo explicativo derrotista sufría, ¿la que tenía un estilo optimista prosperaba? Para averiguarlo, Seligman y su colega de la Universidad de Pensilvania, Peter Schulman, se dispusieron a buscar un territorio inundado por la desilusión, uno cuyos habitantes se enfrentaran cada día a una oleada tras otra de reacciones negativas: las ventas.

Los dos investigadores reunieron cerca de cien agentes de ventas de la región de Pensilvania de la Metropolitan Life Insurance Company. Estos hombres (y muy pocas mujeres) tenían los clásicos empleos de ventas. Hacían llamadas no solicitadas para concertar citas, se reunían con clientes potenciales para discutir sobre pólizas, y se ganaban la vida con las comisiones de las ventas que conseguían cerrar. Seligman y Schulman repartieron a todos los agentes el «Cuestionario de estilo atribucional» (ASQ), un cuestionario de valoración psicológica en el que se proporciona una serie de viñetas, las respuestas a las cuales ubican el estilo explicativo del sujeto en un espectro de pesimismo-optimismo. Después hicieron un seguimiento de los resultados de los agentes durante los dos años siguientes, midiendo cuántos seguros vendían y las comisiones totales que ganaban.

Los resultados fueron inequívocos. Descubrieron que «los agentes que obtuvieron puntuaciones en la mitad optimista del estilo explicativo vendieron un 37 por ciento más de seguros que los agentes cuya puntuación estaba en la mitad pesimista. Los agentes en el nivel superior vendieron un 88 por ciento más de seguros que los del nivel inferior».[20]

Después, en respuesta a la preocupación del Metropolitan Life de que aproximadamente la mitad de sus vendedores dejaban el empleo durante el primer año, Seligman y Schulman estudiaron un grupo diferente: más de cien vendedores recién contratados. Antes de que esos agentes comenzaran en sus puestos, los investigadores les entregaron el cuestionario ASQ. A continuación dibujaron un gráfico con sus progresos. Los agentes que obtuvieron una puntuación en la mitad pesimista del ASQ acabaron dejando el empleo a un ritmo dos veces superior a los de la mitad optimista. Los agentes del cuadrante más pesimista eran tres veces más propensos a abandonar su empleo que los del 25 por ciento más optimista.[21]

En otras palabras, los vendedores con un estilo explicativo optimista —que consideraban los rechazos como algo temporal más que permanente, específico más que universal, y externo más que personal— vendieron más seguros y conservaron su empleo mucho más tiempo. Además, el estilo explicativo predecía el rendimiento casi con la misma exactitud que la valoración más ampliamente utilizada en el sector de los seguros para contratar agentes. Resulta que el optimismo no es un sentimiento vano. Es un catalizador que estimula la perseverancia, nos estabiliza durante los desafíos y alimenta la confianza en que podremos influir en nuestro entorno.

Norman Hall tiene un estilo explicativo optimista moderado. Cuando le rechazaban, lo que sucedió varias veces durante las visitas a las que le acompañé, explicaba los rechazos como temporales, específicos o externos. El joyero estaba

ocupado atendiendo a un cliente y no podía ocuparse de los cepillos. La persona de mantenimiento no había mirado aún del todo bien qué cosas le faltaban. El encargado de la tienda de ropa probablemente tenía problemas de liquidez en una situación económica difícil. Cuando le pregunté por esos desaires, Hall permaneció imperturbable. «Soy un buen vendedor, maldita sea», me dijo. «Hay que seguir adelante. Eso es todo.»

Aun así, las gafas de Hall llevan cristales transparentes coloreados, no rosados: encuentra molestos a algunos clientes, admite que se toma algunos desprecios de forma personal, ha tenido muchos días amargos, desagradables. Pero los eventos negativos pueden esclarecer los positivos. Dotan a Hall no de frágiles ensoñaciones, sino de una flotabilidad resistente: el equilibrio adecuado entre las fuerzas ascendentes y descendentes. El suyo no es un optimismo ciego, sino lo que Seligman denomina «optimismo flexible, optimismo con los ojos abiertos».[22]

Lo primero que oímos es un jadeo. Eso va seguido del trap-trap de cuatro patas sobre la moqueta del pasillo. Penelope Chronis y Liz Kreher, con su perro al lado, llegan para abrir su oficina y comenzar su jornada. Están sorprendidas de ver a Norman Hall —habían hecho su pedido hacía menos de veinticuatro horas—, pero están encantadas de tener su limpiamoquetas electrostático y sus estropajos de acero inoxidable. También resulta que conocen a Beth, la mujer de la sala de descanso, y animan a Hall a utilizar su nombre como referencia.

Después de entregar su pedido, Hall y yo recorremos el pasillo hacia la oficina de Beth. En este punto, siento que mi presencia está coartando el estilo de Hall. No le hace falta un escolta en esta visita de ventas, así que cuando entra en el vestíbulo me dirijo a los ascensores.

Son las once de la mañana cuando nos separamos, y yo espero a Hall en la acera frente al 530 de Bush Street. Beth no había mostrado demasiado interés por los cepillos ni por el resto de los productos en la sala de descanso, así que yo esperaba que Hall bajara a las 11.05 horas. Pero no fue así.

Ni tampoco a las 11.10. Ni a las 11.15. Ni a las 11.20.

Hasta las 11.25 horas Hall no atravesó las puertas de cristal de la planta baja del edificio de oficinas, caminando por la acera.

Le miro, pero no digo nada. Abro las manos con las palmas hacia arriba y levanto las cejas para preguntar: «¿Y bien?».

Sacude la cabeza, y con el índice de la mano derecha extendido paralelo al suelo, realiza un gesto fulminante en la garganta.

No ha habido venta.

Caminamos en silencio durante unos ocho pasos. Después, el último hombre Fuller Brush de San Francisco se vuelve hacia mí y dice: «Pero creo que la próxima vez tendré una oportunidad con ella».

Muestrario

Flotabilidad

Haz como Bob: practica el monólogo interior interrogativo

La próxima vez que te prepares para convencer a otros, reconsidera cómo lo haces. En lugar de automotivarte con declaraciones y afirmaciones, toma ejemplo de Bob el Constructor y en su lugar formula una pregunta.

Pregúntate: «¿Puedo convencer a esta gente?».

Como descubrieron los científicos sociales, el monólogo interior interrogativo es muchas veces más valioso que el declarativo. Pero no dejes simplemente la pregunta flotando en el aire como un globo perdido. Respóndela, directamente y por escrito. Haz una lista de cinco razones específicas por las que la respuesta a tu pregunta es afirmativa. Estas razones te recordarán las estrategias necesarias para ser eficaz en tu tarea, lo que te ofrecerá una base más sólida y relevante que la simple afirmación.

En otras palabras, pide y recibirás.

Controla su proporción de positividad

Es la regla de oro del bienestar, la fórmula mágica de la prosperidad, el código numérico secreto de los satisfechos: 3 a 1. ¿Qué puedes hacer para asegurar que tu equilibrio entre emociones positivas y negativas alcance esa difícil proporción?

Una forma de empezar es visitar la página web de Barbara Fredrickson (positivityratio.com/). Haz su «Autotest de positividad», una evaluación de veinte preguntas que se puede realizar en dos o tres minutos, que te dirá tu proporción de positividad actual. Luego puedes abrir una cuenta gratuita y hacer un seguimiento de la evolución de tu proporción en el tiempo. (Se puede ampliar la información sobre el test en el libro de Fredrickson *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life*, una excelente introducción divulgativa a su trabajo académico.)

Además, debes ser más consciente de tus emociones. Para ello, haz una lista de las diez emociones positivas de Fredrickson —alegría, gratitud, serenidad, interés, esperanza, orgullo, diversión, inspiración, sorpresa y amor— en tu teléfono, ordenador o pared de la oficina. Selecciona una o dos. A lo largo del día, busca la manera de desplegar esas emociones. Esto te dará un impulso psicológico, mejorará el estado de ánimo de las personas que te rodean, y aumentará tus probabilidades de convencer a los demás. ¿Seguro? Del todo.

Refuerza tu estilo explicativo

El trabajo de Martin Seligman ha demostrado que nuestra forma de explicar los eventos negativos tiene un enorme efecto en nuestra flotabilidad y, en última instancia, en nuestro rendimiento. Empieza a renovar tu estilo explicativo como la ciencia ha demostrado que resulta efectivo.

Cuando sucede algo negativo, hazte las tres preguntas siguientes, y piensa en una forma inteligente de responder «no» a cada una de ellas:

1. **¿Es permanente?**
   Mala respuesta: «Sí. He perdido por completo mi capacidad para convencer a los demás».
   Respuesta mejor: «No. Hoy estaba en baja forma porque no he dormido bien».
2. **¿Es generalizado?**
   Mala respuesta: «Sí. En esta industria, todo el mundo es intratable».
   Respuesta mejor: «No. Este tipo en particular era un imbécil».
3. **¿Es personal?**
   Mala respuesta: «Sí. No ha comprado porque yo he hecho muy mal la presentación».
   Respuesta mejor: «No. Mi presentación podría haber sido mejor, pero la verdadera razón es que en este momento él no estaba dispuesto a comprar».

Cuanto más expliques los acontecimientos negativos como *temporales*, e*specíficos* y *externos*, más probabilidades tendrás de resistir frente a la adversidad.

Como han manifestado algunos psicólogos positivistas, la clave es «rebatir» y «desdramatizar» las explicaciones negativas. Para rebatir, hay que corroborar cada explicación como lo haría un astuto abogado al interrogar a un testigo: buscar lagunas en tu historia, cuestionar tus premisas, identificar las contradicciones internas. Para desdramatizar, hay que preguntarse: ¿cuáles son las repercusiones globales y por qué no son tan calamitosas como parecía a primera vista?

Para más información, visita la página web de Seligman (www.authentichappiness.sas.upenn.edu/Default.aspx), y realiza su «Test del optimismo» para tener una idea de cuál es tu estilo actual. Y consulta su clásico libro *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*.

Prueba la estrategia de «enumerar y abrazar»

Una forma de mantener el optimismo es tener una idea más realista de lo que realmente puede hundirte. Para ello, puede ser útil contar los rechazos que has sufrido, y seguidamente celebrarlos. Es una estrategia que yo llamo «enumerar y abrazar».

1. Enumerar

Trata de cuantificar las negativas reales que obtienes durante una semana. Utiliza alguna de las numerosas aplicaciones estadísticas gratuitas para *smartphones* y registra todas las veces en que tus esfuerzos para convencer a los demás encuentran

alguna resistencia. (Los que sean más analógicos pueden emplear una pequeña libreta de notas y un bolígrafo, que funcionarán igual de bien.)

Al final de la semana, te sorprenderá la cantidad de negativas que el mundo ha llevado hasta tu puerta. Sin embargo, aún te sorprenderá más otra cosa: sigues en la brecha. Incluso en ese océano de rechazo de toda la semana, te las has arreglado para continuar a flote. Ser consciente de ello puede darte la voluntad de continuar y la confianza de hacerlo aún mejor la semana siguiente.

2. Abrazar

Para las negativas realmente importantes, considera seguir el ejemplo de Jay Goldberg, fundador del Bergino Baseball Clubhouse, una galería de arte y tienda de objetos en la ciudad de Nueva York. Al principio de su carrera, Goldberg trabajaba para un importante consultor político estadounidense, pero lo que realmente deseaba era un puesto en la Major League Baseball (MLB). Así que envió una carta a los veintiséis equipos de la MLB solicitando una entrevista, un contrato en prácticas, cualquier cosa que pudiera darle una oportunidad. Veinticinco equipos le enviaron cartas de rechazo. (Los New York Yankees nunca respondieron.)

Goldberg conservó esas cartas. Y cuando abrió su propia agencia deportiva a comienzos de los años noventa, las enmarcó una por una y colgó las veinticinco en la pared de su despacho. «Fue mi forma de demostrar que nunca me rendí —dice—. Me enfrenté a todas aquellas negativas, pero continué adelante.» Aún mejor, los representantes de algunos de los equipos que le rechazaron en el pasado pudieron contemplar su anterior decisión cuando negociaban con Goldberg sobre alguno de sus clientes. «Las cartas me hacían sonreír cada vez que las miraba.» Hoy, Goldberg las tiene en su despacho en su popular espacio dedicado al béisbol, para recordarle cada día que la forma de ver el rechazo muchas veces depende de cómo la plantea uno mismo.

No olvides ser negativo de vez en cuando

No hay mal que por bien no venga. La flotabilidad, tanto la proporción de positividad como el estilo explicativo, no significa que haya que desterrar lo negativo. La negatividad y las emociones negativas son decisivas para nuestra supervivencia, pues evitan que los comportamientos improductivos se conviertan en hábito consolidados, proporcionan información útil para nuestro cometido, y nos avisan cuando vamos por el camino equivocado.

Tal y como explica Fredrickson, «la vida nos da numerosas razones para estar asustados, enfadados, tristes, y quizá algo más. Sin negatividad [...] se pierde el contacto con la realidad. No eres honesto. Con el tiempo, eso alejará a la gente». Así que concédete lo que ella denomina «negatividad adecuada»: momentos de ira, hostilidad, repugnancia y resentimiento que sirvan a un propósito productivo. Por ejemplo, supongamos que no logras convencer a un cliente de que firme por otro año. Si ello se debe en parte a que tu trabajo este año no estaba a la altura de tus

estándares habituales, deberías enfadarte un poco contigo mismo. Esta vez lo has estropeado todo. A continuación, utiliza esa emoción negativa como el impulso para mejorar.

Y considera incluir unas cuantas dosis de lo que Julie Norem, del Wellesley College, denomina «pesimismo defensivo». Su trabajo ha mostrado que reflexionar a través de escenarios oscuros y pesimistas y prepararnos mentalmente para lo peor ayuda a algunas personas a manejar eficientemente sus ansiedades. Si este enfoque te parece útil, puedes plantearte una serie de condicionales: ¿y si todo sale mal? ¿Y si ocurre lo impensable? ¿Y si es la peor decisión de mi vida? Estas preguntas podrían provocar respuestas que no esperabas, que podrían tranquilizarte e incluso animarte.

Envía tu propia carta de denegación

Incluso en una época de mensajes de texto y tuits, la negativa llega muchas veces en una hoja de papel doblada dentro de un sobre. A nadie le gusta recibir este tipo de cartas. Pero una forma de reducir esa desazón, y quizá de evitarla del todo, es prever la negativa escribiendo nosotros mismos la carta.

Pongamos que debes realizar una entrevista para un nuevo empleo o que intentas reunir fondos de un inversor. Tómate una hora y escribe tú mismo una carta de parte de la persona a la que intentas convencer explicando las razones por las que su respuesta es «gracias, pero no». Elabora una lista de las razones de su negativa. Y, naturalmente, incluye las irritantes frases —«Después de considerarlo detenidamente...», «Lamentamos comunicarle...», y «Teníamos numerosos candidatos cualificados...», etc.—, que son estándares para este género.

Cuando leas tu carta, seguramente te reirás. Una vez que la negativa se ha puesto por escrito, sus consecuencias parecen mucho menos terribles. Y lo más importante: al articular las razones para rechazarte, esa carta podría revelar puntos débiles en tu presentación, en los que después podrás trabajar más para reforzarlos.

Y si eres demasiado vago para escribir la carta tú solo, prueba con el «Proyecto de generación de negativas» (ow.ly/cQ5rl). Simplemente tienes que elegir tu estilo favorito de denegación, escribir su dirección de correo electrónico y en cuestión de minutos recibirás en tu bandeja de entrada un destructor de sueños. Lamentamos informarte de que la página web está diseñada para escritores que aspiran a vender manuscritos a las editoriales, pero sus resultados pueden aplicarse a cualquiera, incluso a ti. Te deseamos lo mejor en tus futuros empeños.

Capítulo 6

Claridad

Perdona la intromisión en tus asuntos personales, pero si me lo permites: ¿estás ahorrando lo suficiente para tu jubilación? Si eres como mucha gente, tu repuesta será un discreto y vergonzoso «pues seguramente, no». En el mundo, pero especialmente en Estados Unidos, la cifra de personas que no han realizado los preparativos adecuados para su retiro va de lo nefasto a lo alarmante. Más o menos la mitad de las familias estadounidenses están mal preparadas, desde el punto de vista financiero, para jubilarse a los sesenta y cinco años. Tres de cada cuatro estadounidenses tienen menos de 30.000 dólares ahorrados en sus cuentas de retiro.[1]

No es enteramente culpa nuestra. Como nuestro cerebro evolucionó en una época en la que el propio futuro era peligroso, a los seres humanos se nos da muy mal asimilar los eventos distantes. Nuestros prejuicios apuntan hacia el presente, así que cuando tenemos que elegir entre una recompensa inmediata (pongamos, 1.000 dólares ahora mismo) y una recompensa para la que debemos esperar (1.150 dólares en dos años), a menudo escogemos la primera opción aunque nos convenga más lo segundo.

Los responsables políticos y los expertos en ciencias sociales han diseñado unos cuantos métodos para ayudarnos a superar nuestros puntos débiles. Una técnica, parecida a la de Odiseo cuando se ataba al mástil para navegar junto a las sirenas, limita nuestra capacidad para escoger. Pedimos a nuestro patrón que nos deduzca automáticamente una cantidad del salario y la canalizamos a nuestra cuenta para la jubilación, lo que nos permite hacer lo correcto por defecto en lugar de tener que adoptar medidas positivas. Otra forma es concretar más nuestras opciones y sus consecuencias, por ejemplo, recordándonos a nosotros mismos que los 1.150 dólares que obtendríamos en dos años podrían servir como entrada para un coche nuevo que sustituiría a nuestro coche actual, que probablemente no durará mucho más de veinticuatro meses.[2]

Pero Hal Hershfield, un psicólogo social de la Universidad de Nueva York, pensó que la barrera para convencer a la gente para que ahorre para la jubilación tenía que ser algo completamente diferente. Trabajando a distancia con otros seis colegas, dirigió una serie de estudios para demostrar una hipótesis distinta. En un experimento, Hershfield y su equipo colocaron a cada participante unas gafas de realidad virtual. La mitad de los participantes vieron una representación digital de sí mismos —un avatar— durante un minuto y después conversaron brevemente con una representación digital de un investigador. La otra mitad vio un avatar de sí mismos a través de las gafas. Pero para este grupo, los investigadores utilizaron un programa informático que envejecía los rostros y creaba un avatar que mostraba cómo sería el

participante a los setenta años. Este grupo contempló la versión anciana de sí mismos durante un minuto y después tuvieron la misma conversación breve con el avatar del investigador.

A continuación, los investigadores encomendaron a ambos grupos una tarea de distribución de dinero. Explicaron a los participantes que habían recibido inesperadamente 1.000 dólares. ¿Cómo distribuirían el dinero entre las cuatro opciones siguientes?

- Utilizarlo para comprar algo bonito para alguien especial.
- Invertir en un fondo de jubilación.
- Planificar un evento divertido y diferente.
- Ponerlo en una cuenta de ahorro.

Los que habían visto imágenes de sí mismos en la actualidad (llamémosle el grupo de «yo ahora») destinaron una media de 80 dólares a la cuenta de jubilación.

Los que habían visto imágenes de sí mismos en el futuro (el grupo de «yo futuro») asignaron más del doble: 172 dólares.[3]

Para determinar con mayor precisión a qué se debían las discrepancias en la respuesta —si era la visión de su propio rostro envejecido o bien el recordatorio de la vejez en general—, los investigadores emprendieron un experimento similar con un grupo diferente de participantes. Esta vez, la mitad de los participantes vieron imágenes de sí mismos envejecidos («yo futuro») y la otra mitad vieron una imagen de otra persona envejecida («tú futuro»). Los resultados no se parecían ni por asomo. Los que habían visto la imagen de sí mismos con setenta años ahorraron más que los que habían visto simplemente la imagen de un septuagenario. Cuando los investigadores llevaron a cabo estudios similares utilizando un equipo no tan complicado como la inmersión en el entorno de la realidad virtual, el patrón se mantenía. El grupo de «yo futuro» siempre ahorraba más.[4]

Estos estudios revelaron que nuestro problema para ahorrar para la jubilación no es sólo nuestra escasa capacidad para sopesar las recompensas presentes frente a las futuras. Es también la conexión —o más bien, la desconexión— entre nuestros yo presente y futuro. Otros estudios han mostrado que «pensar en el yo futuro provoca unos patrones de activación neuronal similares a los que se suscitan al pensar en un extraño».[5] Imaginarnos en un futuro distante es extremadamente difícil, tan difícil, de hecho, que muchas veces pensamos en nuestro yo futuro como en el de una persona totalmente distinta. «Para las personas separadas de su yo futuro, el ahorro es como la opción entre gastar el dinero hoy o dárselo a un extraño dentro de unos años.»[6]

Hershfield y sus colegas descubrieron que intentar resolver un problema existente —conseguir que la gente mejore su equilibrio entre las recompensas a corto y largo plazo— era insuficiente porque no era el problema que la mayoría necesitamos resolver. El progreso de los investigadores consistió en identificar un problema nuevo y hasta entonces desconocido: que pensamos en nosotros mismos hoy y en el futuro como personas distintas. Una vez identificado ese problema

alternativo, fueron capaces de buscar una solución: mostrar a las personas una imagen de sí mismas haciéndose mayores. Y eso, a su vez, abordaba la cuestión más amplia de animar a la gente a ahorrar para su jubilación.

Este cambio conceptual demuestra la tercera cualidad necesaria para convencer a los demás hoy en día: la claridad, es decir, la capacidad de ayudar a otros a ver su situación de una forma nueva y más reveladora, y a identificar problemas que ignoraban tener.

Siempre nos han dicho que los buenos vendedores son expertos a la hora de resolver problemas. Saben valorar las necesidades del cliente, analizar su situación y ofrecer las soluciones óptimas. Esta capacidad para resolver problemas todavía es importante. Pero en la época actual, cuando la información es tan abundante y democrática en lugar de limitada y privilegiada, su importancia es relativamente menor. Después de todo, si sé exactamente cuál es mi problema —quiero comprarme una cámara en particular o tomarme tres días de vacaciones en la playa—, con frecuencia puedo encontrar la información que necesito para decidirme sin ninguna ayuda. Los servicios de los demás son mucho más valiosos cuando estoy equivocado, confuso o completamente despistado acerca de mi verdadero problema. En esas situaciones, la capacidad de persuadir a otros no depende tanto de *solucionar* un problema como de *identificarlo*.

Identificar los verdaderos problemas que resolver

A mediados de los años sesenta, dos científicos sociales de la Universidad de Chicago que pronto serían famosos —Jacob Getzels y Mihaly Csikszentmihalyi— se dispusieron a estudiar la compleja cuestión de la creatividad. Para una de sus investigaciones, en 1964, Csikszentmihalyi se desplazó a la cercana Escuela del Instituto de Arte de Chicago y reclutó a tres decenas de estudiantes de arte de cuarto año para un experimento. Los llevó a un estudio con dos mesas grandes. En una de las mesas había veintisiete objetos, exóticos y mundanos, que la escuela solía utilizar para sus clases de dibujo. Csikszentmihalyi pidió a los estudiantes que seleccionaran uno o más objetos de la primera mesa, prepararan un bodegón en la segunda mesa y lo dibujaran. Los jóvenes artistas abordaron su tarea de dos maneras diferentes. Algunos examinaron unos cuantos objetos, realizaron un boceto rápido y pasaron a dibujar su bodegón sin demora. Otros se tomaron su tiempo. Tocaron más objetos, les dieron la vuelta una y otra vez, los recolocaron varias veces y necesitaron mucho más tiempo para completar el dibujo. En opinión de Csikszentmihalyi, el primer grupo trataba de *resolver* un problema: ¿cómo puedo hacer un buen dibujo? El segundo trataba de *identificar* un problema: ¿qué dibujo bueno puedo realizar?

Después Csikszentmihalyi organizó una miniexposición artística con las creaciones de los estudiantes y pidió a un grupo de expertos en arte que evaluaran las obras. (Estos expertos no conocían el estudio de Csikszentmihalyi, ni tampoco la fuente de las obras.) Al clasificar las puntuaciones en una tabla, Csikszentmihalyi descubrió que los expertos consideraban las obras de los que trataban de identificar problemas mucho más creativas que las de los que pretendían solucionarlos. En

1970, Csikszentmihalyi y Getzels hicieron un seguimiento de estos mismos artistas, que ya habían dejado la escuela y trabajaban para ganarse la vida, para comprobar cómo les iba. Aproximadamente la mitad de los estudiantes habían abandonado por completo el mundo del arte. La otra mitad trabajaba, y en muchos casos con éxito, como artistas profesionales. ¿La composición de ese segundo grupo? Casi todos eran del grupo de los que trataban de identificar problemas en el experimento de la escuela.

Csikszentmihalyi y Getzels realizaron un nuevo seguimiento a comienzos de los años ochenta, y descubrieron que los buscadores de problemas «dieciocho años después tenían un éxito mucho más notable —según los criterios de la comunidad artística— que sus compañeros» que habían planteado los dibujos del bodegón más como la solución de un problema artesanal.[7] «La calidad del problema que se identifica es un presagio de la calidad de la solución que se alcanza [...]» concluyó Getzels. «En realidad, más que el conocimiento, la habilidad técnica o una mayor destreza, lo que muchas veces distingue a la persona creativa del resto es el descubrimiento y la creación de problemas.»[8]

Aunque unos cuantos académicos discrepaban de la distinción de Csikszentmihalyi-Getzels entre resolver e identificar,[9] la investigación influyó tanto en el conocimiento moderno como en el estudio académico de la creatividad. En investigaciones posteriores, descubrieron que las personas más predispuestas a progresos creativos en arte, ciencia o cualquier otro cometido suelen ser detectores de problemas. Este tipo de personas clasifican enormes cantidades de información y datos, muchas veces de múltiples disciplinas; experimentan con numerosos planteamientos diferentes; están dispuestas a cambiar de orientación en el curso de un proyecto; y normalmente tardan más que sus compañeros en concluir una obra.

Esta convincente perspectiva de la naturaleza de los problemas tiene enormes repercusiones para el nuevo mundo de las ventas. Hoy día, tanto las ventas como las ventas sin vender dependen más de las habilidades creativas, heurísticas, para identificar problemas de los artistas que de las habilidades reductivas, algorítmicas y de resolución de problemas de los técnicos. Las razones se remontan al cambio radical descrito en el capítulo 3. Hace muy poco tiempo, los compradores se enfrentaban a numerosos obstáculos para resolver los problemas por su cuenta, así que confiaban en los vendedores, porque ellos tenían acceso a una información de la que los compradores no disponían. Pero hoy día, el mismo cambio de la asimetría informativa a algo próximo a la igualdad en la información que dio origen al principio de caveat venditor está remodelando también lo que los compradores pueden hacer por sí mismos y, por lo tanto, lo que los vendedores tienen que hacer para evitar la irrelevancia.

Por ejemplo, supongamos que estoy pensando en comprar una aspiradora nueva. Hace diez o quince años, habría entrado en una tienda, hablado con un vendedor mucho más informado que yo y después habría confiado en él para que me proporcionara el producto que yo necesitaba a un precio justo. Hoy día, puedo resolver el problema de la aspiradora sin ayuda. Puedo buscar en la red y consultar las características y valoraciones de varios modelos. Puedo publicar una pregunta en

mi página de Facebook y buscar las recomendaciones de mis amigos y mis «amigos». Una vez me haya decantado por unas cuantas posibilidades, puedo comparar los precios simplemente apretando unas cuantas teclas. Y puedo comprar la aspiradora que haya escogido a quien me ofrezca el precio más competitivo. No necesito un vendedor para nada.

A no ser que haya entendido mal mi problema.

Después de todo, mi objetivo final no es adquirir una aspiradora, sino tener el suelo limpio. Quizá mi verdadero problema es que las mamparas de mis ventanas no son suficientes para mantener el polvo lejos, y si las sustituyo por unas mejores mantendré toda la casa más limpia cuando las ventanas estén abiertas. Tal vez mi problema sea que mi alfombra atrae la suciedad con demasiada facilidad, y una alfombra nueva evitará mi necesidad de estar siempre aspirando. A lo mejor no debería *comprar* una aspiradora, sino unirme a una cooperativa del barrio que comparte electrodomésticos del hogar. Quizá haya un servicio de limpieza económico con su propio equipo en mi zona. Alguien que pueda ayudarme a conseguir mi objetivo principal —suelos limpios— de una forma más inteligente y barata es la persona a la que yo haría caso y quizá incluso le comprase el producto. Si conozco mi problema, probablemente podré resolverlo. Si no lo conozco, necesitaré ayuda para identificarlo.

Este tema finalmente surge en casi todas las conversaciones sobre ventas tradicionales. Veamos, por ejemplo, Ralph Chauvin, vicepresidente de ventas de Perfetti Van Melle, la compañía italiana que fabrica los caramelos Mentos, las golosinas AirHead y otras delicias. Sus vendedores venden productos a los minoristas, los cuales los exponen en su tienda y confían en que los clientes los comprarán. Afirma que en los últimos años ha observado un cambio: los minoristas están menos interesados en determinar cuántos paquetes de Mentos pedir que en aprender a mejorar todos los aspectos de su operación. «Buscan socios comerciales objetivos», me dijo Chauvin. Y eso cambia qué vendedores son los más valorados. No son necesariamente los que cierran tratos, los que pueden ofrecer una solución inmediata y asegurar la firma de un contrato, dice. Los que «piensan con los minoristas, los que descubren nuevas oportunidades para ellos y los que se dan cuenta de que no importa si cierran el trato en ese momento». Usando una combinación de cálculo numérico y su propio conocimiento y experiencia, los vendedores de Perfetti dicen a los minoristas «qué surtido de dulces les conviene para ganar más dinero». Eso quizá significa ofrecer cinco sabores de Mentos en lugar de siete. Y casi siempre significa incluir productos de los competidores. En cierto sentido, dice Chauvin, sus mejores vendedores piensan que su trabajo no es tanto vender caramelos como vender el conocimiento del negocio de la confitería.

En otros lugares e industrias es similar. En Tokio, estuve hablando con Koji Takagi en una lujosa sala de conferencias frente a la estación central de la ciudad. Takagi es uno de los mayores gurús de ventas japoneses, presidente de la consultora de ventas Celebrain y autor de diversos libros. Me explicó que, cuando él empezó, tener acceso a la información y ser capaz de manejarla era lo que muchas veces determinaba el éxito de las ventas. Hoy en día, cuando la información es

omnipresente, la prima es «la capacidad para proponer una hipótesis», para aclarar qué va a ocurrir a continuación. O, por ejemplo, Shyam Sankar, el tipo del capítulo 2 que supervisa a «los ingenieros desplegados» de Palantir Technologies, que venden aunque no son vendedores. «Su actividad más importante —me dijo— es identificar los verdaderos problemas que debemos resolver.»

Este cambio de resolución de problemas a identificación de problemas como característica central para convencer a los demás tiene un amplio alcance. Por ejemplo, la Haas School of Business de la Universidad de California, Berkeley, actualmente ofrece un asignatura llamada «Detección de problemas, solución de problemas» porque, como dice su profesor, «una parte de ser un líder innovador es ser capaz de encuadrar un problema de forma interesante [...] para analizar lo que es realmente el problema antes de lanzarse a resolverlo». Y hace unos cuantos años, el Conference Board, el reputado grupo empresarial estadounidense, dio a 155 directores de escuelas públicas y a 89 empresarios privados una lista de habilidades cognitivas y les pidió que las clasificaran según su importancia para la fuerza de trabajo actual. Los directores colocaron la «resolución de problemas» en el primer puesto. Pero los empresarios la clasificaron en el octavo. Para ellos la mejor habilidad era: «identificación de problemas».[10]

La identificación de problemas como forma de convencer a los demás toma dos habilidades tradicionales y les da la vuelta. En primer lugar, en el pasado, los mejores vendedores eran expertos en el *acceso* a la información. Hoy, tienen que ser hábiles *organizándola*, clasificando las ingentes cantidades de datos y presentando a los demás las partes más relevantes y esclarecedoras. En segundo lugar, antes, los mejores vendedores eran expertos *respondiendo* preguntas (en parte, porque tenían la información de la que carecían sus clientes). Hoy, tienen que ser buenos *formulando preguntas*, descubriendo posibilidades, haciendo aflorar cuestiones latentes y averiguando problemas inesperados. Y una cuestión en particular ocupa el primer lugar de la lista.

Buscar los propios encuadres

Rosser Reeves, un ejecutivo publicitario estadounidense de mediados del siglo XX, tiene que vanagloriarse de tres cosas. En primer lugar, acuñó el término «proposición de venta exclusiva», la idea de que cualquier producto o servicio del mercado tiene que especificar qué lo diferencia de sus competidores. En segundo lugar, fue de los primeros en producir anuncios en la televisión para las campañas presidenciales estadounidenses, incluido un anuncio de 1952 para Dwight D. Eisenhower en el que aparecía la cantinela «I like Ike» (un precursor de los estribillos rimados de los que hablaremos en el capítulo 7). En tercer lugar, Reeves es el protagonista de una de las anécdotas más famosas de la publicidad, la que ilustra el poder duradero de la claridad.

Los detalles de la historia están, en cierto modo, en entredicho. Por haberse repetido un sinfín de veces durante los últimos cincuenta años, los detalles cambian a menudo. Pero la historia grosso modo es la siguiente:

Una tarde, Reeves y su colega estaban almorzando en Central Park. Cuando regresaban a su oficina de Madison Avenue, encontraron a un hombre sentado en el parque que pedía limosna. Tenía una taza con donativos y junto a ella un letrero, escrito a mano en una cartulina, que rezaba: «Soy ciego».

Por desgracia para aquel hombre, la taza sólo contenía unas pocas monedas. Sus intentos por convencer a otros de que donaran su dinero demostraban ser insuficientes. Reeves creyó saber la razón. Dijo a su colega algo así como: «Apuesto a que puedo aumentar espectacularmente la cantidad de dinero que recoge ese hombre sólo con añadir tres palabras al letrero.» El escéptico amigo de Reeves aceptó la apuesta.

Reeves se presentó al atribulado tipo, le explicó que entendía un poco de publicidad y se ofreció a cambiar ligeramente el letrero para conseguir más donativos. El hombre estuvo de acuerdo. Reeves cogió un rotulador y añadió sus tres palabras, y él y su amigo se retiraron unos pasos para observar.

Casi inmediatamente, unas cuantas personas dejaron caer algunas monedas en la taza del ciego. Pronto se detuvieron más personas, hablaron con el hombre y sacaron billetes de dólar de sus carteras. Al cabo de poco rato, la taza desbordaba monedas y el ciego, antes de aspecto taciturno, resplandecía ante su recompensa.

¿Qué palabras había añadido Reeves?

Es primavera y

El letrero ahora decía:

Es primavera y soy ciego.

Reeves ganó la apuesta. Y nosotros aprendimos una lección. La claridad depende del contraste. En este caso, el letrero del mendigo convencía a la gente del parque para que empatizara con él comparando claramente sus realidades. Robert Cialdini, el estudioso de la Universidad Estatal de Arizona y uno de los científicos sociales más importantes de la última generación, llama a esto «el principio del contraste».[11] A menudo entendemos mejor una cosa cuando la analizamos en comparación con otra cosa que cuando la vemos aisladamente. En su obra de los últimos treinta años, Cialdini ha transformado la forma en que académicos y practicantes entienden la dinámica de influir en los demás. Y una de sus principales ideas es que el contraste opera dentro de todos los aspectos de la persuasión, y muchas veces los amplifica.

Por este motivo la pregunta más esencial que puede formular es: *¿comparado con qué*?

Puede plantear la cuestión enmarcando su oferta de alguna forma que contraste con sus alternativas y, por lo tanto, aclarando sus virtudes. La literatura académica sobre el encuadre es muy amplia y a veces contradictoria.[12] Pero los siguientes cinco marcos pueden ser útiles para arrojar alguna luz a aquellos que pretende convencer.

El marco del menos

Todo el mundo adora las opciones. Sin embargo, una amplia investigación ha demostrado que un exceso de algo positivo puede convertirse en algo negativo. En un estudio bien conocido, Sheena Iyengar de la Universidad de Columbia, y Mark Lepper, de Stanford, montaron una parada en una tienda de comestibles de primera calidad en Menlo Park, California, y ofrecieron a los clientes la oportunidad de probar y luego comprar diferentes sabores de mermelada. La primera parada ofrecía veinticuatro variedades. Una semana después, Iyengar y Lepper prepararon otra parada con sólo seis variedades. No es de extrañar que en la parada con la selección más grande se detuvieran más clientes que en la de menos opciones.

No obstante, cuando los investigadores analizaron las compras reales de los clientes, los resultados fueron tan «sorprendentes» que «parecían desafiar una suposición fundamental subyacente de las teorías psicológicas clásicas de la motivación humana y las teorías económicas de la elección racional». De los consumidores que visitaron el puesto con veinticuatro variedades, sólo el 3 por ciento compró mermelada. En la parada con una selección más limitada, el 30 por ciento realizó una compra.[13] En otras palabras, reducir las opciones de los consumidores de veinticuatro a seis resultó en un incremento de las ventas de diez veces más.

Veamos un estudio más reciente. En él se pedía a los participantes que imaginaran que querían aprender alemán. Los investigadores dividieron a la gente en dos grupos. Un grupo tenía que escoger entre un curso online de alemán de 575 dólares y un paquete informático con un curso de alemán de 449 dólares. El otro grupo tuvo que escoger entre ese mismo curso online de 575 dólares y el curso del paquete informático de 449 dólares *más* un diccionario alemán. El 49 por ciento de los del primer grupo escogió el paquete informático frente al curso online. Pero sólo el 36 por ciento del segundo realizó esa elección, a pesar de ser una oferta mejor. «Añadir un artículo económico a una oferta de productos puede conducir a una disminución de la predisposición de los consumidores a pagar», concluyeron los investigadores.[14] En muchos casos, la adición puede sustraer.

Ésta es la razón por la que la clasificación es tan importante, especialmente en un mundo saturado de opciones y alternativas. Enmarcar las opciones de la gente de forma que restrinja las alternativas puede ayudar a que las vean con mayor claridad en lugar de abrumarles. Lo que Mies van der Rohe comentó a propósito de diseñar edificios es igualmente cierto para convencer a las personas que habitan en ellos: menos es más.

El marco de la experiencia

Los economistas clasifican lo que la gente compra en el mercado por las características de lo que ha comprado. Una cortadora de césped pertenece a una categoría diferente de una hamburguesa, que pertenece a una categoría diferente de un masaje. Pero los psicólogos sociales muchas veces clasifican lo que compramos por nuestra intención. Algunas cosas son *compras materiales*, «realizadas con la

intención fundamental de adquirir [...] un objeto tangible que se mantiene en posesión de uno». Otras son *compras experienciales*, «realizadas con la intención fundamental de adquirir [...] un evento o serie de eventos que se viven».[15]

Varios investigadores han mostrado que la gente obtiene una satisfacción mucho mayor de comprar experiencias que bienes. Cuando Leaf Van Boven, de la Universidad de Colorado, en Boulder, y Thomas Gilovich, de la Universidad de Cornell, realizaron un sondeo entre estadounidenses y canadienses, y les pidieron que pensaran en sus compras más recientes, los encuestados respondieron masivamente que las compras experienciales les satisfacían mucho más que las materiales. Incluso cuando la gente sopesaba sus *futuras* compras, la expectativa era que las experiencias les dejarían más satisfechos que los bienes físicos.[16] Varios factores explican este fenómeno. Por ejemplo, nos adaptamos rápidamente a los cambios materiales. Ese espectacular BMW nuevo que tanto nos gustaba hace tres semanas ahora no es más que nuestro medio de transporte al trabajo. Pero ese viaje por la ruta de la Costa Oeste de Canadá continúa vivo en nuestro recuerdo, y con el paso del tiempo, tendemos a olvidar las pequeñas molestias (las garrapatas) y a recordar las grandes satisfacciones (las maravillosas puestas de sol). Las experiencias también nos proporcionan temas de conversación y anécdotas que contar, lo que nos ayuda a conectar con los demás y a profundizar en nuestra identidad, cosas que aumentan la satisfacción.

Como resultado, enmarcar una venta en términos experienciales es más probable que desemboque en clientes satisfechos y en negocios de repetición. Así que si vas a vender tu coche, evita poner el énfasis en el rico cuero corintio de los asientos. En lugar de ello, señala lo que el coche permitirá hacer al comprador: ver lugares nuevos, visitar viejas amistades y aumentar sus recuerdos.

El marco de la etiqueta

Si has estudiado económicas, has vivido la guerra fría o has jugado a juegos de mesa, probablemente te resulte familiar el dilema del prisionero. El escenario básico es el siguiente: A y B han sido arrestados por un crimen, pero la policía y los fiscales no tienen suficientes pruebas para condenarlos, así que deciden presionarlos interrogándolos por separado. Si A y B guardan silencio, consiguen una sentencia leve: un mes por cargos menores. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis meses. Pero si A confiesa y B calla, B será condenado a diez años y A saldrá libre. Inversamente, si B confiesa y A calla, A será condenado a diez años y B saldrá. Obviamente, A y B saldrán mejor parados si ambos cooperan, es decir, si ambos mantienen la boca cerrada. Pero si uno de ellos no puede confiar en el otro, se arriesga a una condena más larga si su compañero le traiciona, y ése, en resumen, es el dilema.

En 2004, los expertos en ciencias sociales del Centro Interdisciplinar de Israel, la Academia de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos y la Universidad de Stanford reclutaron participantes para jugar a este juego. Pero le cambiaron el nombre. Para

un grupo, le llamaron el «Juego de Wall Street»; para el otro, el «Juego de la Comunidad». ¿Logró resultados tan significativos como para alterar el comportamiento una maniobra tan inocua como cambiar la etiqueta?

Por completo.

En el Juego de Wall Street, el 33 por ciento de los participantes cooperaron y salieron libres. Pero en el Juego de la Comunidad, el 66 por ciento alcanzó el resultado mutuamente beneficioso.[17] La etiqueta ayudaba a la gente a responder a la pregunta: «¿Comparado con qué?». Ponía el ejercicio en contexto, indicaba lo que se esperaba y cambiaba el comportamiento en un factor de dos.

Algo similar sucedió en 1975 en tres clases de quinto grado de los Chicago Public Schools. Allí tres investigadores de la Universidad del Noroeste asignaron aleatoriamente clases a los tres grupos. Durante una semana, los estudiantes de un grupo oyeron de sus profesores, conserjes y otros el comentario de que eran extremadamente limpios (de hecho, tenían una de las clases más limpias de su escuela). Los niños del segundo grupo estaban simplemente acostumbrados a ser limpios (les dijeron que recogieran sus desperdicios, que asearan sus pupitres y mantuvieran la clase limpia). El tercer grupo era el de control. Cuando los investigadores midieron posteriormente la suciedad en las clases, y comparados con los niveles anteriores al inicio del experimento, los resultados fueron inequívocos. El grupo más limpio era el primero con diferencia (el que había sido etiquetado como «limpio»). Simplemente asignando esa etiqueta positiva —ayudar a los estudiantes a encuadrarse a sí mismos en comparación con otros— mejoró su comportamiento.

El marco de la mancha

¿Puede un aspecto negativo ser positivo cuando se trata de convencer a los demás? Eso es lo que tres profesores de marketing analizaron en 2012. En una serie de experimentos, proporcionaron información sobre un par de botas de montaña como si los participantes en el ensayo fueran a comprarlas online. Para la mitad del grupo, los investigadores realizaron una lista de las grandes cualidades de las botas: suelas ortopédicas, material impermeable, una garantía de cinco años y otras. Para la otra mitad, incluyeron la misma lista de aspectos positivos, pero seguidos por un negativo: lamentablemente, esas botas sólo se fabricaban en dos colores. Cabe destacar que, en muchos casos, las personas que conseguían esa pequeña dosis de información negativa era *más probable* que compraran las botas que los que sólo habían recibido la información positiva.

Los investigadores llamaron a este fenómeno «efecto mancha», en el que «incluir un detalle negativo sin importancia en una descripción por lo demás positiva puede generar un impacto más positivo». Pero el efecto mancha parece operar sólo en dos circunstancias. En primer lugar, la gente que procesa la información tiene que estar en lo que los investigadores denominan estado de «bajo esfuerzo». Es decir, en lugar de estar resueltamente centrados en decidir, proceden con un poco menos de esfuerzo, porque están ocupados o distraídos. En segundo lugar, la información negativa debe *seguir* a la positiva, y no al revés. De nuevo, la comparación genera

claridad. «La lógica esencial es que cuando los individuos encuentran una débil información negativa después de recibir información positiva, la información negativa débil irónicamente subraya o incrementa la importancia de la positiva.»[18]

Así que si cuando ofrezcas tus argumentos a alguien que no está sopesando con atención cada palabra, elabora una lista de todos los aspectos positivos, pero añade uno tenuemente negativo. Ser honesto acerca de la existencia de una pequeña mancha puede realzar la verdadera belleza de tu oferta.

El marco potencial

Hasta ahora hemos analizado la venta de una mermelada para gourmets, un curso de alemán y un par de botas de montaña estupendas, aunque con un pequeño defecto. Pero ¿cuál es el mejor marco para vendernos a nosotros mismos? Nuestro instinto inicial y razonable es que tenemos que utilizar un marco de realizaciones, y poner el énfasis en las operaciones que hemos cerrado, las divisiones a las que hemos dado la vuelta y las recompensas que hemos acumulado.

Pero en un fascinante y amplio artículo de 2012, Zakary Tormala y Jayson Jia de la Universidad de Stanford, y Michael Norton, de la Harvard Business School, sugirieron un enfoque diferente. Lo que realmente deberíamos hacer, a su juicio, es poner el énfasis en nuestro *potencial*. Por ejemplo, estos investigadores asignan a los participantes el papel del director general de la National Basketball Association, encargado de adjudicar contratos a los jugadores. Algunos participantes tuvieron que ofrecer un contrato a un jugador con cinco años de experiencia que había obtenido estadísticas impresionantes. Otros tuvieron que ofrecer un contrato a un principiante que previsiblemente obtendría esas mismas estadísticas durante sus primeras cinco temporadas. Los participantes, por término medio, dieron al jugador veterano con cifras contundentes un salario de más de cuatro millones de dólares por su sexta temporada. Pero dijeron que para la sexta temporada del principiante, esperaban pagarle más de cinco millones de dólares. Por otra parte, los investigadores probaron dos anuncios diferentes en Facebook para el mismo humorista. La mitad de los anuncios decía que el humorista, Kevin Shea, «podría ser la bomba». La otra mitad decía que «es la bomba». El primer anuncio generó muchas más visitas y «me gusta» que el segundo. El peculiar resultado del estudio, según sus responsables, es que «el potencial para ser bueno en algo es preferible a ser bueno realmente en esa misma cosa».[19]

La gente normalmente encuentra más interesante el potencial que la realización porque es más incierto, argumentan los investigadores. Esa incertidumbre puede llevar a la gente a pensar con mayor profundidad sobre la persona que están evaluando, y cuanto más intensivo sea el procesamiento que requiere, acaba generando más y mejores razones por las que esa persona es una buena elección. Así que la próxima vez que te vendas a ti mismo, no destaques únicamente tus logros pasados; pon el acento también en la promesa de lo que podrías conseguir mañana.

Buscar una rampa de despegue

Cuando ya hayas identificado el problema y el marco adecuado, aún te queda otro paso. Hay que dar a la gente una rampa de despegue.

Un estudio sobre una campaña de recogida de alimentos en la universidad ilustra este punto. Se pidió a los estudiantes que distinguieran a dos grupos de compañeros: los «menos proclives» a contribuir a una recogida de alimentos y los «más proclives» a hacerlo. Después, los investigadores dividieron a cada grupo en dos. Enviaron a la mitad del grupo menos predispuesto y a la mitad del más predispuesto una carta, dirigida a cada uno de los estudiantes por su nombre, pidiéndoles que donaran un tipo específico de alimento e incluyeron un mapa que mostraba el lugar para depositarlo. Al cabo de unos días, los investigadores realizaron una llamada a esos estudiantes como recordatorio.

La otra mitad de cada grupo —de nuevo, la mitad del grupo menos dispuesto y la mitad del más dispuesto— recibieron una carta diferente. Los investigadores la dirigieron a «estimado estudiante» en lugar de a personas especificas. La carta no pedía un tipo especial de alimento, ni incluía un mapa. Estos estudiantes tampoco recibieron una llamada como recordatorio.

¿Qué era más importante, la predisposición de los estudiantes o el contenido de las cartas?

Entre los estudiantes del grupo menos dispuesto que recibieron la carta menos detallada, un abrumador 0 por ciento contribuyó a la recogida de alimentos.

Pero sus compañeros, los más proclives a donar pero que habían recibido la misma carta, no sorprendieron precisamente a los investigadores con su generosidad: tan sólo el 8 por ciento realizó un donativo.

Sin embargo, la carta que detallaba a los estudiantes la forma de actuar tuvo un enorme efecto. El 25 por ciento de los estudiantes considerados menos proclives a contribuir, en realidad, habían realizado una contribución al recibir la carta con una petición en concreto, un mapa y un punto de recepción de donativos. Lo que les movió a actuar no fue sólo la propia solicitud, sino que los solicitantes les habían proporcionado una rampa de despegue para llegar a su destino. Una petición concreta acompañada de una explicación clara para realizarla concluyó con el *triple* de donativos del grupo menos dispuesto frente al grupo más dispuesto al que no se había ofrecido un camino claro de acción.[20]

Moraleja: la claridad sobre cómo pensar sin claridad sobre cómo actuar puede hacer que la gente sea indiferente.

Este capítulo es también una especie de rampa de despegue. Confío en que en esta segunda parte hayas comprendido que las cualidades necesarias para las ventas y las ventas sin vender hoy en día —los nuevos ABC— incluyen una mente despierta, un toque de habilidad y un sentido de la oportunidad. Te han enseñado a cómo ser, pero también tienes que saber qué hacer. Para eso, después de ver el «Muestrario» sobre claridad, por favor, ve directo a la tercera parte.

Muestrario

Claridad

Aclarar los motivos de los demás con dos preguntas «irracionales»

Michael Pantalon es un investigador científico de la Yale School of Medicine y una autoridad en «entrevistas motivacionales». Esta técnica, originada en la terapia y orientación, pero que se ha extendido a otros ámbitos, pretende impulsar un cambio de comportamiento sin coaccionar a las personas, prometerles recompensas o amenazarlas con castigos, sino pulsando sus instintos internos. Y las herramientas más efectivas para excavar en esos impulsos enterrados son las preguntas.

Sin embargo, Pantalon afirma que no todas las preguntas son iguales cuando se trata de persuadir a los demás. «He aprendido que las preguntas racionales son poco efectivas para motivar a las personas resistentes. En cambio, he descubierto que las preguntas irracionales motivan más a la gente», ha escrito.

Así que supón que tu hija está murmurando y mascullando, retrasando y remoloneando, y en general resistiéndose a estudiar para un examen final de álgebra muy importante. Con el enfoque de Pantalon, tú no deberías decirle «tienes que estudiar, querida», ni «por favor, por favor, estudia para el examen». En lugar de ello, deberías formular dos preguntas:

Pregunta 1. «En una escala del 1 al 10, siendo 1 "ni un ápice de preparada" y 10 "totalmente preparada", ¿cómo estás de preparada para estudiar?»

Cuando haya respondido, pasa a:

Pregunta 2. «¿Por qué no has escogido un número inferior?»

«Esta pregunta coge a todo el mundo desprevenido», escribe Pantalon en su libro *Instant Influence*. Preguntar por qué no es *inferior* el número es el catalizador. La mayoría de la gente que se resiste a hacer o a creer una cosa no tiene una posición binaria, encendido-apagado, sí-no, así que no formules una pregunta binaria del tipo encendido-apagado, sí-no. Si tu cliente tiene al menos un tenue deseo de actuar, dice Pantalon, pedirle que se sitúe en una escala del 1 al 10 puede exponer el aparente «no» como un verdadero «tal vez».

Aún más importante, cuando tu hija explique sus razones para ser un 4 en lugar de un 3, empieza a anunciar sus propias razones para estudiar. Pasa de defender su comportamiento actual a articular la razón por la que, en cierto modo, desea

comportarse de otra manera. Y eso, según Pantalon, le permite aclarar sus motivos personales, positivos e intrínsecos para estudiar, lo cual a su vez aumenta las probabilidades de que lo haga.

Por tanto, en una escala del 1 al 10, ¿cómo estás de preparado para probar la técnica de dos preguntas de Pantalon? ¿Y por qué no es inferior tu número?

Prueba el impacto de lo desconocido

Según hemos aprendido, la claridad depende de la comparación. Pero muchas veces hemos encontrado tantos baches en el camino que apenas hemos notado qué hacemos o por qué lo hacemos, lo que puede menguar nuestra capacidad para llevar la claridad a los demás. A veces, como dice el psicólogo de la Universidad de Tufts Sam Sommers, «hace falta el impacto de lo desconocido para recordarte tu propia ceguera ante tu entorno habitual». Así que concédete uno de los siguientes:

Miniimpacto: Siéntate en el extremo opuesto de la mesa de conferencias en tu próxima reunión. Ve a casa desde el trabajo utilizando un camino diferente del habitual. En lugar de pedir lo de siempre en tu restaurante favorito, escoge un plato del menú.

Impacto medio: Pasa un día inmerso en un entorno que no sea el tuyo habitual. Si eres profesor, vete al bufete de un amigo abogado. Si eres contable, pasa una tarde con un socorrista o un guarda forestal.

Impacto completo: Viaja a otro país, con una cultura diferente a la tuya. Probablemente volverás conmocionado, y con las ideas más claras.

Conviértete en un administrador

En los viejos tiempos, nuestro desafío era el *acceso* a la información. En la actualidad, el reto es *clasificarla*. Para entender el mundo, por nosotros mismos y por quienes pretendemos persuadir, tenemos que vadear a través de una masa de material que nos desborda todos los días, seleccionar lo relevante y descartar lo que no lo es. El problema es que la mayoría de nosotros carecemos de un método para abordar esta locura. Afortunadamente, Beth Kanter —una experta en organizaciones no lucrativas, tecnología y medios sociales— ha creado un proceso de tres pasos para que los principiantes se organicen.

1. **Buscar.** Una vez hayas definido el área en la que te gustaría organizarte (por ejemplo, la reforma de la educación secundaria, las últimas tendencias de la moda del skateboard o las virtudes y defectos de los valores respaldados por hipotecas), elabora una lista de las mejores fuentes de información. Después, dedica un tiempo a examinar esas fuentes con regularidad. Kanter recomienda al menos quince minutos, dos veces al día. En tu búsqueda, recopila los artículos más interesantes.

2. **Comprender.** Aquí es donde tú añades el valor real, extrayendo el sentido del material que has reunido. Esto puede ser tan simple como hacer una lista anotada de enlaces de webs o incluso mantener regularmente tu propio blog. Ella recomienda dirigirse a la lista de recursos todos los días.
3. **Compartir.** Cuando hayas seleccionado lo mejor y lo hayas organizado de una forma significativa, estarás listo para compartirlo con tus colegas, tus clientes o tu red social. Puedes hacerlo a través de un correo electrónico periódico o de tu propio boletín de noticias, utilizando Facebook, Twitter, o LinkedIn. Cuando lo compartas, ayudarás a otros a ver tu propia situación bajo una nueva luz y posiblemente revelarás problemas ocultos que tú puedes resolver.

«Poner en práctica la organización de contenidos es en parte una forma de arte, en parte ciencia, pero principalmente práctica diaria», escribe Kanter. Para más información, véase «Content Curation Primer»: www.bethkanter.org/content-curation-101/.

Aprende a mejorar tus preguntas

En el nuevo mundo de las ventas, ser capaz de formular las preguntas adecuadas es más valioso que proporcionar las respuestas correctas. Por desgracia, en nuestras escuelas se suele poner el acento en lo contrario. Nos enseñan a responder, pero no a preguntar. Los miembros del Right Question Institute (RQI) tratan de corregir ese desequilibrio. Han ideado un método que los educadores pueden utilizar para ayudar a los estudiantes a formular mejores preguntas, y eso puede ayudarnos incluso a aquellos que nos graduamos en el siglo XX.

Antes de tu próxima llamada de ventas o quizá anticipándote a esa desagradable reunión inminente con tu ex mujer o tu molesto jefe, concede una oportunidad a la «Técnica de formulación de preguntas» del RQI.

1. Formula tus preguntas

Elabora una lista de preguntas escribiendo todas las que se te ocurran, sin detenerte a emitir juicios, discutir, ni responder ninguna de ellas. No la revises. Simplemente escribe las preguntas que te vengan a la mente. Cambia las afirmaciones por preguntas.

2. Mejora tus preguntas

Repasa la lista de preguntas y clasifica cada una de ellas en «cerradas» (preguntas que pueden responderse con «sí» o «no», o una sola palabra) o «abiertas» (preguntas que requieren una explicación y no se pueden responder con «sí» o «no», o una sola palabra). Después, observando los dos tipos de preguntas, piensa en las ventajas y desventajas de cada categoría. Finalmente, por unas cuantas preguntas cerradas, crea una abierta, y por unas pocas abiertas, crea una cerrada.

3. Prioriza tus preguntas

Escoge las tres preguntas que consideres más importantes. Piensa en la razón para escogerlas. Después revísalas una vez más para que resulten completamente claras.

Mediante este proceso identificarás tres poderosas preguntas que puedes formular a la persona que se sienta al otro lado de la mesa. Y esas preguntas ayudarán a ambos a aclarar dónde te encuentra tú y hacia dónde deberías dirigirte. Encontrarás más información en: www.rightquestion.org.

Lee estos libros

Hay unos cuantos libros que abordan algunos de los temas de este capítulo, desde encuadrar los argumentos hasta identificar problemas u organizar la información. Estos cinco son mis favoritos:

- **Influence: Science and Practice,** ***de Robert Cialdini.*** Cialdini ha hecho más por el estudio de la persuasión que cualquier otra persona. Este libro es un clásico: hay que leerlo. En serio. Ve a comprarlo. Los talleres públicos que imparte, a los que yo he asistido, también son excelentes. Más información en: www.influenceatwork.com.
- **Pegar y pegar,** ***de Chip Heath y Dan Heath.*** Los hermanos Heath son dignos sucesores de Cialdini. Su primer libro, que vio la luz en 2007, es una perla. Te enseñará a crear mensajes pegadizos, a través de los principios de simplicidad, imprevisibilidad, concreción, credibilidad, emociones e historias.
- **Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles,** ***de Chip Heath y Dan Heath.*** Tres años después de *Pegar y pegar*, los hermanos Heath publicaron otro libro igualmente bueno. Éste trata sobre el cambio, que, según te dirán, depende del elefante emocional y del jinete racional que trabaja conjuntamente con él. (Confía en mí: tiene sentido.)
- **Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think,** ***de Brian Wansink.*** Lo contrario de la claridad es la oscuridad. Y el primo hermano de la oscuridad es la inconsciencia. Wansink muestra cómo la inconsciencia nos hace caer presa de un persuasor oculto que nos hace comer en exceso sin darnos cuenta.
- **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness,** ***por Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein.*** Dos profesores cultivan el terreno de la economía conductual y revelan cómo la alteración de la «arquitectura de la elección» puede empujar a la gente a mejorar las decisiones sobre su vida.

Pregunta los cinco «por qué»

Los que tienen niños pequeños en casa están familiarizados con, y tal vez hartos de, el constante por qué, por qué, por qué. Pero hay una razón para que esa gente menuda realice constantemente esa pregunta: tratan de comprender cómo funcionan las cosas en este mundo loco en el que vivimos. Los trabajadores de IDEO, una empresa de innovación y diseño galardonada, han aplicado una lección de los menores de cinco años en uno de los métodos que utilizan para identificar problemas de diseño.

Ellos llaman a su técnica «Los cinco por qué». Funciona así: cuando quiera entender qué tipo de problema tiene alguien, formula una pregunta: «¿Por qué?» Después, en respuesta a la contestación, vuelve a formularse otro «¿por qué?». Y así

una y otra vez, hasta un total de cinco.

Sí, podría resultar molesto para la persona a la cual interrogues. Pero te sorprenderás de lo que descubras. Tal y como lo explica IDEO, «este ejercicio obliga a la gente a analizar y expresar las razones subyacentes de su comportamiento y actitudes». Y eso puede ayudarte a descubrir los problemas ocultos que la mayoría necesita resolver.

Encuentra el 1 por ciento

Hace mucho tiempo, cuando estaba en la facultad de derecho, cursé la asignatura «Transacciones comerciales internacionales», impartida por un profesor llamado Harold Hongju Koh. No recuerdo muchos detalles de lo que aprendimos en la clase ese semestre (unas cuantas cosas sobre cartas de crédito, creo, y algo sobre la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero), pero jamás he olvidado una cosa que el profesor Koh nos dijo una tarde de primavera.

Explicó que en un intento por comprender la ley —o, en todo caso, cualquier cosa— la clave era centrarse en lo que él denominaba el «1 por ciento». No se pierdan en un mar de detalles, nos dijo. En cambio, piensen en la esencia de lo que están analizando —el 1 por ciento que origina el 99 por ciento restante. Comprender ese 1 por ciento, y ser capaz de explicarlo a los demás, es el sello de las personas decididas y los buenos abogados. La claridad funciona con la misma lógica. Ya vendas ordenadores a una compañía gigantesca o un cuento nuevo para dormir a tu hijo menor, pregúntate: «¿Cuál es el 1 por ciento?». Si puedes responder a esa pregunta, y transmitirla a los demás, probablemente lograrás convencerles para que actúen.

Segunda parte

Cómo ser

Capítulo 7

Argumentación

En el otoño de 1853, un inventor estadounidense llamado Elisha Otis, que halló la solución para uno de los mayores problemas de ingeniería de su época, buscaba un escenario importante para realizar una demostración de su invento.

En esa época, muchos edificios de Estados Unidos tenían ascensor, pero la mecánica de esos rudimentarios dispositivos —una combinación de cuerdas, poleas y esperanza— no había cambiado mucho desde la época de Arquímedes. Un grueso cable estiraba una plataforma a lo largo de un eje arriba y abajo, la cual normalmente funcionaba sin problema, a menos que el cable se rompiera, en cuyo caso la plataforma se estrellaba contra el suelo destruyendo el contenido del ascensor.

Otis ideó la manera de dar la vuelta a este defecto. Ató una ballesta flexible a la plataforma e instaló barras ajustadas en el interior del eje de modo que si el cable se rompía, el freno de seguridad del muelle se activaba automáticamente evitando que el ascensor se desplomara. Fue un invento con un gran potencial para ahorrar dinero y salvar vidas, pero Otis se enfrentaba a un público escéptico y temeroso.

Para ello, alquiló el vestíbulo central del que en aquel momento era el mayor centro de convenciones de Nueva York. En el suelo del vestíbulo construyó una plataforma elevadora abierta y un eje por el que la plataforma pudiera subir y bajar. Una tarde, reunió a los asistentes a la convención para efectuar una demostración. Se subió a la plataforma y dio instrucciones a uno de sus ayudantes para que la subiera hasta la altura máxima, a unas tres plantas del suelo. Seguidamente, mientras contemplaba a la multitud congregada abajo, Otis sacó un hacha y cortó la soga que sostenía el ascensor en las alturas.

El público se quedó sin respiración. La plataforma cayó. Pero en cuestión de segundos, el freno de seguridad se puso en marcha y detuvo el descenso de la plataforma. Aún vivito y coleando, Otis se dirigió a la conmocionada muchedumbre y dijo: «Sano y salvo, caballeros, sano y salvo».[1]

Ese momento marcó dos primicias. Fue la primera demostración de un ascensor lo bastante seguro para el transporte de personas. (Otis, seguro que lo ha adivinado ya, fundó la compañía de ascensores Otis.) Y lo más importante para nuestro propósito fue una forma simple, concisa y efectiva de transmitir un mensaje complejo en un intento de convencer al público, el primer discurso de ascensor del mundo.

En la segunda parte, aprendimos cómo *ser*: las tres cualidades necesarias para las ventas y la venta sin vender. Ahora en la tercera parte (capítulos 7, 8 y 9), expondré qué *hacer* centrándome en tres capacidades clave: argumentación, improvisación y servicio. Este capítulo, el 7, trata de la argumentación: la capacidad

de destilar nuestras razones a su esencia persuasiva, al estilo de Otis en 1853. Y para comprender la dinámica de ese proceso y el propósito de la propia argumentación, el punto de partida es Hollywood.

Lecciones desde Tinseltown

Estamos en el epicentro del negocio del entretenimiento. Los ejecutivos de la televisión y el cine se reúnen con escritores y otros individuos creativos, que exponen sus ideas para una nueva película taquillera o una serie de moda en televisión. Incluso las películas de cine lanzan una mirada escrutadora a esas sesiones. «Una mezcla de *Memorias de Africa* y *Pretty Woman*», promete una escritora entusiasta en la sátira de Hollywood *El juego de Hollywood*. «Es como *Los dioses deben estar locos,* pero, en vez de botella de Coca-Cola, ¡es una actriz!» Pero lo que realmente ocurre detrás de las puertas de esos estudios es muchas veces un misterio, y por ello dos profesores de escuelas de negocios decidieron viajar en helicóptero tras las líneas para dar una mirada más atenta.

Kimberly Elsbach, de la Universidad de California, Davis, y Roderick Kramer, de la Universidad de Stanford, pasaron cinco años inmersos en el proceso del discurso de Hollywood. Asistieron a decenas de reuniones de presentación, analizaron transcripciones de sesiones de argumentación y entrevistaron a guionistas, agentes y productores. El estudio premiado[2] que escribieron para el *Academy of Management Journal* brinda una excelente guía incluso para los que estamos en el lado del espectador del vídeo en tiempo real.

Su principal descubrimiento fue que el éxito de un discurso depende tanto del receptor como del emisor. En especial, Elsbach y Kramer descubrieron que bajo este elaborado ritual había dos procesos. En el primero, el receptor (es decir, el ejecutivo) se sirve de una variedad de indicios físicos y conductuales para evaluar con rapidez la creatividad del emisor (es decir, el escritor). El receptor interpretó pasión, ingenio y rareza como indicios positivos; y los deslices, los esfuerzos denodados y la propuesta de muchas ideas diferentes como los negativos. Si el receptor clasificaba al emisor como «poco creativo» en los primeros minutos, la reunión esencialmente había terminado, aunque no hubiera llegado al final.

No obstante, para los emisores, entrar en la categoría creativa no era suficiente, porque se ponía en marcha un segundo proceso. En los discursos de mayor éxito, el emisor no promovía la idea ante el receptor hasta que conseguía un sí. En lugar de eso, invitaba a su colega como colaborador. Cuanto más contribuían los ejecutivos —muchas veces ridiculizados por sus colegas supuestamente más artísticos como «trajeados»—, mejor acababa siendo la idea, y más probabilidades había de que saliera adelante. Los investigadores descubrieron que las sesiones más fructíferas eran aquellas en las que el receptor «llegaba a implicarse tan plenamente gracias al emisor que el proceso parecía una colaboración mutua».[3] «Cuando el receptor se siente como un colaborador creativo, las probabilidades de una negativa disminuyen», afirma Elsbach.[4] Algunos de los sujetos del estudio tenían una forma personal de describir esa dinámica. Un productor ganador de un Oscar confió a los

profesores que, «en un momento determinado, el escritor tiene que retirarse como creador de la historia. Y dejar que [el ejecutivo] proyecte lo que necesite sobre su idea y haga la historia más completa para él». Sin embargo, «en un discurso fallido», explicó otro productor, «la persona no cede o no escucha con atención».[5]

Esta lección es decisiva: el propósito de una argumentación no es necesariamente convencer a los demás para que adopten inmediatamente tu idea. El propósito es ofrecer algo tan atractivo que dé pie a iniciar una conversación, que integre a la otra persona como participante y llegar finalmente a un resultado satisfactorio para ambos. En un mundo en el que los compradores tienen abundante información y numerosas opciones, el argumento es muchas veces la primera palabra, pero rara vez la última.

Los seis sucesores del discurso del ascensor

El avance de Elisha Otis tuvo un efecto catalizador en muchas industrias, incluido el negocio del asesoramiento. Casi desde el momento en que los ascensores se convirtieron en algo habitual, gurús como Dale Carnegie nos asesoraban para tener siempre a punto nuestro «discurso del ascensor». La idea era que si entrabas en un ascensor y te encontrabas a tu jefe, tenías que ser capaz de explicar quién eras y qué hacías en el tiempo que las puertas tardaban en cerrarse y volver a abrirse en tu planta.

Durante varias décadas del siglo XX, el discurso del ascensor fue un procedimiento operativo estándar. Pero los tiempos y la tecnología cambian. En el siglo XXI, esta trillada práctica ha aumentado un poco debido a dos razones, al menos. En primer lugar, las organizaciones hoy en día son generalmente más democráticas que en el mundo estratificado del traje de franela gris. Muchos consejeros delegados, incluso en las grandes compañías, ocupan cubículos como todo el mundo o se sientan en plantas diáfanas que facilitan el contacto y la colaboración. La puerta cerrada es cada vez menos la norma. Hace cincuenta años, la única oportunidad de que tú o yo llegáramos a coincidir con el consejero delegado de nuestra empresa era en el ascensor. Hoy, podemos dejarnos caer por su despacho, enviarle un correo electrónico o hacerle una pregunta en una reunión conjunta de todos los empleados. En segundo lugar, cuando ese consejero delegado de mediados del siglo XX salía del ascensor y regresaba a su despacho, probablemente tenía tan sólo unas cuantas llamadas, recados y reuniones que atender. Actualmente, todo el mundo —ya sea el responsable de una organización o su empleado más reciente— tiene que enfrentarse a un torrente de información. El McKinsey Global Institute estima que el estadounidense medio escucha o lee más de cien mil palabras cada día.[6] Si abandonamos nuestra mesa durante unos minutos para ir a buscar un café, a la vuelta nos esperan nuevos correos electrónicos, sms y tuits; por no mencionar todas las entradas en blogs que no hemos leído, vídeos que no hemos mirado y, para los mayores de cuarenta, llamadas que no hemos devuelto.

Hoy día, tenemos más oportunidades para transmitir nuestro mensaje de las que Elisha Otis jamás imaginó. Pero nuestros receptores tienen muchas más distracciones que aquellos congresistas de 1853 que se reunieron para ver si Otis no se mataba en su caída. Como resultado, debemos ampliar nuestro repertorio de discursos para una época de atención limitada y caveat venditor.

Durante los últimos años, he recopilado argumentos dondequiera que los encontraba. Basándome en mi investigación, he aquí seis sucesores muy prometedores del discurso del ascensor. Te explico qué son, cómo funcionan y cómo puedes usarlos para iniciar una conversación que culmine en convencer a los demás.

1. El discurso de una palabra

El discurso definitivo para una época de escasos intervalos de atención empieza por una sola palabra, y no va mucho más allá. Este discurso deriva en parte de Maurice Saatchi, quien, con su hermano Charles, fundó las agencias de publicidad de Saatchi & Saatchi y M&C Saatchi. Durante años, Saatchi ha pregonado lo que él llama el «valor de una palabra». Afirma que en un mundo habitado por «nativos digitales» —los menores de treinta que apenas recuerdan la vida sin internet— ha intensificado la batalla por la atención de una manera que nadie ha comprendido aún a fondo. Según dice, los lapsos de atención no sólo están disminuyendo, sino que prácticamente han desaparecido. Y la única forma de hacerse oír es exprimir la brevedad hasta el límite.

«En este modelo, las empresas compiten por la propiedad global de una palabra en la mente del público», escribe Saatchi. El objetivo de las empresas, y de este tipo de argumentación, es «definir la característica única que más quieren asociar con su marca en el mundo entero, y después poseerla. Eso es el valor de una palabra».[7]

Cuando alguien piensa en ti, pronuncia esa palabra. Cuando alguien pronuncia esa palabra, piensa en ti.

Si esta aspiración parece imaginativa, piensa en lo lejos que algunas empresas han avanzado en esa dirección. Pregúntate: ¿en qué empresa tecnológica piensas cuando oyes la palabra «búsqueda»? ¿Qué compañía de tarjetas de crédito se te ocurre cuando oyes las palabras «no tiene precio»? Si has respondido Google a la primera y MasterCard a la segunda, los argumentos de Saatchi se cumplen.

«Hoy día sólo llegan las ideas brutalmente simples —afirma—. Se mueven más ligeras, viajan más rápido.» Y aunque Saatchi denomine a su propio concepto con unos cuantos vocablos, insiste en que la simplicidad brutal requiere una —y sólo una— palabra. «Dos palabras no son un dios. Son dos dioses, y dos dioses son demasiados.»[8]

Es fácil desestimar el argumento de una sola palabra como más simplista que simple, esto es, la simplificación general del contenido final de un mensaje. Pero eso malinterpreta el proceso de formular un argumento de una palabra y el efecto galvanizador de su introducción. Reducir tu punto de vista a esa única palabra exige disciplina y obliga a la claridad. Escoge la palabra adecuada, y el resto encajará.

Por ejemplo, en su campaña de reelección de 2012, el presidente Barack Obama basó toda su estrategia en torno a una palabra: «Adelante». Su uso arroja una importante lección para tu propio discurso.

Una.

2. El discurso interpelativo

En 1980, Ronald Reagan era candidato a la presidencia de Estados Unidos, país que en ese momento vivía las consecuencias de una política económica nefasta. Desbancar a un oponente, incluso uno tan vulnerable como el entonces presidente Jimmy Carter, que había sido elegido en 1976, nunca es fácil. Así que Reagan argumentó que la mala administración económica de Carter requería un cambio en la dirección del país. En su discurso a los votantes, Reagan podía haber realizado una exposición declarativa: «Vuestra situación económica se ha deteriorado durante los últimos cuarenta y ocho meses». Y podría haber respaldado esa afirmación con una gran cantidad de datos procedentes de la espiral de inflación nacional y del elevado desempleo. En cambio, Reagan formuló una pregunta: «¿Estáis mejor ahora que hace cuatro años?»

Como vimos en el capítulo 5 con el monólogo interior interrogativo, las preguntas muchas veces encierran una fuerza sorprendente. Sin embargo, las infrautilizamos al tratar de persuadir a otros, a pesar de la gran cantidad de estudios de la ciencia social que indican la conveniencia de emplearlas con mayor frecuencia. Comenzando por una investigación de los años ochenta, varios estudiosos han descubierto que las preguntas pueden superar a las declaraciones a la hora de persuadir a los demás. Por ejemplo, Robert Burnkrant y Daniel Howard, de la Universidad Estatal de Ohio, analizaron el impacto de una serie de discursos cortos en un grupo de estudiantes. Se debatía si las universidades deberían exigir a los séniors que aprobaran un examen exhaustivo como requisito para graduarse. Cuando los investigadores presentaron sólidos argumentos para esta política en forma de preguntas (por ejemplo, «¿Aprobar un extenso examen ayudará a los que quieren conseguir la admisión a las facultades y escuelas profesionales?»), los participantes eran mucho más propensos a apoyar esa política que cuando se les presentaba el argumento equivalente en forma de declaración. Sin embargo, las preguntas no siempre eran las mejores. Los investigadores también descubrieron que cuando los argumentos subyacentes eran *débiles*, presentarlos de forma interrogativa tenía un efecto *negativo*.[9]

Las razones de la diferencia afectan directamente a cómo funciona la pregunta. Cuando hago una declaración, tú puedes recibirla de forma pasiva. Cuando te hago una pregunta, estás obligado a responder, ya sea en voz alta si la pregunta es directa o silenciosamente si es retórica. Eso requiere, al menos, un mínimo esfuerzo por tu parte o, a decir de los investigadores, «un procesamiento más intensivo de los contenidos del mensaje».[10]

Un procesamiento más profundo revela la coherencia de los argumentos sólidos y la inconsistencia de los endebles. En el ejemplo de 1980, por tanto, la pregunta que funcionó tan bien para Reagan habría sido desastrosa para Carter. Si hubiera

intentado argumentar que las condiciones económicas de los estadounidenses habían mejorado durante su presidencia —cuando para la inmensa mayoría de los votantes no había sido así— preguntándoles: «¿Estáis mejor ahora que hace cuatro años?», habría incitado a la gente a reflexionar más, lo que conduciría a la mayoría a una conclusión diferente de la perseguida por Carter. Del mismo modo, en 2012, cuando el candidato presidencial republicano Mitt Romney intentó emplear la pregunta de Reagan en su carrera contra Obama, la táctica no funcionó demasiado bien. El sondeo posterior reveló que, aunque muchos votantes creían estar peor que cuatro años antes, un porcentaje mayor afirmó estar mejor o igual,[11] lo que mitigó en parte la acidez de esta línea de ataque.

Al obligar a la gente a esforzarse un poco más, los discursos interpelativos mueven a las personas a elaborar *sus propias* razones para estar de acuerdo (o no). Y cuando la gente alega sus propias razones para creer en algo, respaldan esa creencia con más fuerza y las probabilidades de que actúen son mayores. Así que, dado tu conocimiento sobre la psicología social subyacente, la próxima vez que tengas que defender unos argumentos frente a un potencial patrono, una futura venta o un amigo indeciso, ¿crees que deberías evitar realizar una afirmación y formular, en cambio, una pregunta?

3. El discurso rimado

Los abogados, especialmente los litigantes, se dedican al negocio de la persuasión: venden veredictos a los jurados. Y una parte fundamental de su labor es el alegato final: la conclusión de todas las pruebas presentadas en el curso del juicio. Es el discurso definitivo, de días, e incluso semanas, de material reducido a su esencia.

En 1995, un abogado estadounidense llamado Johnnie L. Cochran presentó su alegato final en el juicio de su cliente, la antigua estrella de fútbol O. J. Simpson, acusado de asesinar a su ex mujer y a un amigo suyo. Entre las pruebas presentadas ante los jurados había un guante ensangrentado que fue hallado en la escena del crimen, y cuya pertenencia los fiscales atribuían a Simpson. Para demostrar que el guante era, efectivamente, suyo, los fiscales pidieron a Simpson durante el juicio que se lo pusiera delante del jurado. Simpson lo intentó, pero no logró ponerse el guante. En su alegato final, Cochran ofreció el siguiente argumento para la inocencia de su cliente: «Si no le encaja...».

La mayoría de los estadounidenses que vivieron aquel episodio conocen el resto: «... deben absolver al acusado». El jurado exoneró a Simpson, y una de las razones fue la rima de siete palabras de Cochran: *If it doesn't fit, you must acquit* [«Si no le encaja, deben absolver [al acusado]»].

Cochran, que murió en 2005, probablemente actuó siguiendo su instinto y experiencia, pero su técnica goza de un amplio respaldo en los textos de ciencias sociales. Por ejemplo, en un estudio de 2000, Matthew S. McGlone y Jessica Tofighbakhsh, del Lafayette College, proporcionaron a los participantes una lista de sesenta aforismos y les pidieron que los clasificaran según si «describían con

exactitud el comportamiento humano».[12] Los investigadores incluyeron aforismos existentes rimados junto a versiones modificadas que no existían, como se aprecia a continuación.

Versión rimada original	Versión no rimada modificada
Woes unite foes [«Las penas unen a los enemigos»]	*Woes unite enemies*
What sobriety conceals, alcohol reveals [«Lo que la sobriedad oculta, el alcohol lo enmascara»]	*What sobriety conceals, alcohol unmarks*
Life is mostly strife [«La vida es sobre todo una lucha»]	*Life is mostly struggle*
Caution and measure will win you treasure [«La cautela y la medida te aportarán riquezas»]	*Caution and measure will win you riches*

Los participantes clasificaron los aforismos de la columna izquierda como mucho más exactos que los de la derecha, aunque cada par dice básicamente lo mismo. Sin embargo, cuando los investigadores preguntaron a las personas: «En su opinión, ¿los aforismos que riman describen el comportamiento humano con mayor exactitud que los que no riman?», la respuesta fue abrumadoramente negativa. Los participantes atribuían *inconscientemente* mayor exactitud a las versiones que riman. Sólo cuando se les daban instrucciones explícitas para desvincular el significado de la forma clasificaban las afirmaciones como igual de exactas.[13]

¿Qué ocurre? Las rimas potencian lo que los lingüistas y los expertos en ciencias cognitivas denominan «fluidez de procesamiento», la facilidad con la que nuestra mente corta, fragmenta y da sentido a los estímulos. Las rimas tienen buen sabor y son fáciles de digerir, y asimilamos esa suavidad a la exactitud. De este modo, la rima puede mejorar la razón.

Ésta es la explicación de que Haribo, la empresa alemana de dulces más conocida por sus «ositos de goma», utilice un discurso rimado en todos los países en los que opera y en la lengua de cada uno.

Por ejemplo, su estribillo en inglés es: *«Kids and grown-ups love it so — the happy world of Haribo»*.
En francés es: *«Haribo, c'est beau la vie — pour les grands et les petits»*.
En español es: *«Haribo, dulces sabores, para pequeños y mayores»*.

Haribo actúa con un conocimiento que tú también puedes utilizar en tu trabajo y en tu vida. Si estás declarando ante tu ayuntamiento, resumir tu argumento principal con una rima ofrece a los miembros del consistorio una forma de hablar sobre su propuesta cuando deliberen. Si eres el primero de una serie de profesionales independientes invitados a realizar una presentación ante un posible gran cliente, incluir una rima puede mejorar la fluidez de procesamiento de tus oyentes, lo que fijará tu mensaje en su mente cuando te comparen con tus competidores. Recuerda: los argumentos que riman son más sublimes.

4. El discurso del asunto

El correo electrónico se ha integrado hasta el punto de que en nuestra vida, como dicen los investigadores de Xerox PARC, «ha pasado a ser más un hábitat que una aplicación».[14] Pero como en todo hábitat, cuanto más profundamente estamos inmersos, menos conscientes somos de sus rasgos distintivos. Ésa es la razón por la que muchos de nosotros no nos percatamos de que todos los correos electrónicos que enviamos son un discurso. Es una petición para que alguien nos preste su atención y una invitación a la participación.

Que alguien acepte esa invitación o que abra siquiera el mensaje depende sobre todo de quién sea el remitente. Es más probable que mires un mensaje de tu jefe o tu pareja que de una empresa de la que nunca has oído hablar que te promete un producto que jamás necesitarás. Pero el siguiente elemento en importancia del correo electrónico en cuanto a participación es el asunto: el titular que anticipa y promete el contenido del mensaje.

En 2011, tres profesores de la Universidad de Carnegie Mellon llevaron a cabo una serie de estudios para analizar la razón por la que algunos asuntos son más efectivos que otros. En un experimento, utilizaron el «método de pensar en alto», en el cual los participantes trabajaban a través de la bandeja de entrada de su correo y relataban sus decisiones sobre lo que leían, respondían, reenviaban o eliminaban. Los investigadores descubrieron que los participantes basaban sus decisiones en dos factores: utilidad y curiosidad. La gente previsiblemente «leía los correos electrónicos que afectaban directamente a su trabajo». Esto no es ninguna sorpresa. Pero también era probable que «abrieran mensajes cuando existía un nivel moderado de incertidumbre sobre el contenido, es decir, tenían "curiosidad" sobre el contenido de los mensajes».[15]

La utilidad y la curiosidad eran igual de poderosas, pero funcionaban independientemente la una de la otra. La utilidad funcionaba mejor cuando los receptores tenían muchos correos electrónicos, pero la «curiosidad [estimulaba] la atención por el correo electrónico en condiciones de baja demanda». Una explicación para los diferentes comportamientos en condiciones distintas eran los motivos subyacentes de cada opción. La gente abría los mensajes útiles por razones extrínsecas: tenían algo que ganar o perder. Abrían los demás mensajes por razones intrínsecas: simplemente tenían curiosidad. Un extenso estudio ha mostrado que tratar de añadir motivos intrínsecos encima de los extrínsecos suele ser un fracaso.[16] Como resultado, según los investigadores de Carnegie Mellon, el asunto de tu correo

electrónico debería ser obviamente útil (*Consiga la fotocopiadora mejor y más barata*) o misterioso y fascinante (¡*Una revolución en fotocopias*!), aunque probablemente no ambas (*La Canon IR2545 es una revolución en fotocopias*). Y considerando el volumen de mensajes con el que se enfrenta la mayoría de la gente, la utilidad muchas veces triunfa sobre la intriga, aunque pulsar la curiosidad inherente de los receptores, mediante un asunto provocativo o incluso en blanco, puede resultar increíblemente efectivo en algunas circunstancias.

Junto con la utilidad y la curiosidad hay un tercer principio: la especificidad. En efecto, Brian Clark, fundador de la popular página web de redacción Copyblogger, recomienda que la línea del asunto sea «ultraespecífica».[17] Por tanto, un asunto flojo como *Mejore su swing de golf* no llega a menos que uno que ofrezca *4 consejos para mejorar su swing esta tarde*.

Pulsando los principios de utilidad, curiosidad y especificidad, si yo tuviera que enviarte un argumento por correo electrónico sobre los cinco párrafos precedentes, utilizaría la siguiente línea de asunto si sospechara que tu bandeja está colapsada: *3 formas simples, pero demostradas, para que abras tu correo electrónico*. Pero si yo pensara que tienes pocos mensajes y ya nos conociéramos bien, podría decir: *Algunas cosas raras que he aprendido sobre el correo electrónico*.

5. El discurso tipo Twitter

Cada año, el Tippie College of Business, de la Universidad de Iowa, recibe más de trescientas solicitudes para aproximadamente setenta plazas en el programa de MBA del curso siguiente. Los aspirantes envían su expediente académico, las notas de la prueba de acceso estándar a la escuela de negocios, cartas de recomendación y varios ensayos. Pero en 2011, el Tippie añadió a este procedimiento un concurso dirigido a comprobar la destreza argumental de los futuros líderes empresariales a los que tendría que formar. La escuela formuló una pregunta de desarrollo bastante común: «¿Qué te convierte en un excepcional candidato para el MBA de Tippie, a tiempo completo y futura incorporación a este programa?». Pero pidió a los aspirantes que respondieran en forma de tuit, un micromensaje de 140 caracteres o menos.[18]

Éste es el discurso al estilo Twitter, que utiliza Twitter como plataforma y su contador de caracteres como límite de la elocuencia. Uno de los pioneros de este formato es Stowe Boyd, un programador, diseñador e inversor. En 2008, Boyd se dirigía a una conferencia para reunirse con algunas empresas de nueva creación. Para evitar verse sepultado bajo un alud de emprendedores ansiosos, exigió que cualquiera que quisiera concertar una cita le enviara su argumentación a través de Twitter. Este planteamiento, en opinión de un comentarista, es «rápido, indoloro y va al grano. Evita la charla de las relaciones públicas y obliga a las empresas a resumir su actividad en 140 caracteres o menos».[19] Como Twitter se insinúa más profundamente en nuestra vida, el «discurso tipo tuit» de Boyd se ha convertido en otra herramienta importante para la persuasión.

La marca de un tuit eficaz, como la de cualquier argumentación eficaz, es que atrae a los receptores y les anima a participar en la conversación respondiendo, siguiendo un enlace o compartiendo el tuit con otras personas. Los escasos estudios que han dedicado su atención a este nuevo medio con cierto rigor han descubierto que sólo una pequeña categoría de tuits cumplen realmente esos objetivos. En 2011, tres científicos informáticos del Carnegie Mellon, MIT, y del Georgia Tech emprendieron el primer análisis sistemático de lo que ellos llamaron el «valor del contenido del microblog». Establecieron una página web llamada *Who Gives a Tweet* [«Quién envía un tuit»] e invitaron a los usuarios de Twitter a valorar los tuits de otras personas a cambio de someter los suyos a la evaluación de los lectores. Después de analizar más de 43.000 valoraciones, los investigadores descubrieron que es un medio de comunicación que, como diría un consejero escolar de secundaria, no desarrolla todo su potencial. Los lectores sólo valoraron el 36 por ciento de los tuits como dignos de ser leídos, una cifra asombrosamente baja considerando que se trataba de tuits de gente a la que habían escogido seguir. Decidieron que el 25 por ciento no valía la pena leerlos en absoluto. Y el 39 por ciento eran neutrales, lo cual, dado el volumen de nuestras distracciones diarias, equivale a declarar que tampoco tenían ningún interés.[20]

Los tuits con las valoraciones más bajas entraban en tres categorías: quejas («Mi avión se ha retrasado. Otra vez»); yo en este momento («Estoy a punto de pedir un sándwich de atún»); y mantenimiento de la presencia («¡Buenos días a todos!»).[21] Pero tres de las categorías con la valoración más alta ofrecían una idea sobre el discurso a través de este nuevo medio. Por ejemplo, los lectores asignaban las valoraciones más altas a los tuits que formulaban preguntas a sus seguidores, lo que confirma nuevamente el poder de la interpelación para atraer y persuadir. Premiaron los tuits que ofrecían información y enlaces, especialmente si el material era original y nuevo, y con una claridad como la expuesta en el capítulo 6. Y otorgaban una puntuación alta a los tuits de autopromoción —esas promociones de ventas finales—, siempre que el tuit ofreciera información útil como parte de la promoción.[22]

Todo esto nos devuelve a la selección de la Universidad de Iowa a través de la autopromoción en Twitter. El ganador de ese primer concurso fue John Yates, que ganó su admisión con un haiku (incluso con el cómputo silábico de cada verso) que enfatizaba su experiencia laboral previa en Asia:

Globally minded (5)	[«Con mi perspectiva global»]
Innovative and driven (7)	[«innovador y emprendedor»]
Tippie can sharpen (5)	[«puedo mejorar a Tippie»]

No, es cierto: no hace que se te derrita el corazón. Pero es interesante y transmite información relevante. Y le valió su plaza al aspirante en la siguiente promoción de Tippie, junto con una beca dotada con más de 37.000 dólares. Dada su habilidad para ganar más de 600 dólares por carácter, y más de 3.000 dólares por sílaba, el joven señor Yates podía labrarse un porvenir en el nuevo mundo de las ventas.

6. El discurso de Pixar

A 650 kilómetros al norte de Hollywood, en una pequeña ciudad en el extremo oriental de la bahía de San Francisco, se encuentra la sede de un coloso del entretenimiento. Pixar Animation Studios, en Emeryville, California, abrió sus puertas en 1979 como la estrafalaria división de gráficos por ordenador de Lucasfilm. Treinta y cinco años después, es uno de los estudios de mayor éxito en la historia del cine. Empezando por *Toy Story* en 1995, Pixar ha producido trece largometrajes que han recaudado 7.600 millones de dólares en todo el mundo, la asombrosa cantidad de 585 millones de dólares por película.[23] Seis películas de Pixar —*Buscando a Nemo*, *Los Increíbles*, *Ratatouille*, *WALL-E*, *Up*! y *Toy Story 3* — han ganado un Oscar a la mejor película de animación, algunos de los 26 que ha ganado el estudio en total.

¿Cómo lo hace Pixar? El éxito tiene muchos padres: la perspicacia de Steve Jobs, que invirtió muy pronto en la compañía; la distribución y la capacidad de mercadeo de Walt Disney Company, que alcanzó un acuerdo de desarrollo con el estudio en una fase temprana y lo adquirió en 2006; la meticulosa atención al detalle por la que es célebre el equipo de talentos técnicos y artísticos de Pixar. Pero una razón adicional podrían ser las propias historias.

Emma Coats, una antigua escritora de historias del estudio, ha descifrado el código de Pixar, y, en el proceso, ha creado una plantilla para un nuevo tipo de discurso irresistible. Coats aduce que cada película de Pixar comparte el mismo material genético narrativo, una estructura profunda de narración de historias que comprende seis frases secuenciales:

> Érase una vez ____. Todos los días, ______________________. Un día ____________________ ____________________. Por este motivo, ___________________________. Debido a ello, _________________________________. Hasta que finalmente ____________________________.

Veamos, por ejemplo, el argumento de *Buscando a Nemo*:

> Érase una vez un pez viudo llamado Marlin que era extremadamente protector con su único hijo, Nemo. Todos los días, Marlin advertía a Nemo sobre los peligros del océano y le suplicaba que no se alejara. Un día, en un rapto de desobediencia, Nemo ignora los consejos de su padre y nada en aguas abiertas. Por este motivo, es capturado por un buzo y acaba en la pecera de un dentista de Sídney. Debido a ello, Marlin inicia un viaje para recuperar a Nemo, consiguiendo en su camino la ayuda de otras criaturas marinas. Hasta que finalmente Marlin y Nemo se reúnen y aprenden que el amor depende de la confianza.[24]

Este formato de seis frases es, a la vez, atractivo y ágil. Permite a los emisores aprovechar la fuerza persuasiva de las historias bien escritas,[25] pero dentro de un marco que obliga a la concisión y a la disciplina.

Imagina que eres una organización sin ánimo de lucro que ha creado una prueba casera para el sida y está buscando financiación. Su discurso Pixar podría ser algo así:

> Érase una vez una crisis sanitaria que asolaba muchas zonas de África. Todos los días, miles de personas morían de sida y otras enfermedades relacionadas con el virus, muchas veces por no saber que eran portadoras. Un día desarrollamos un paquete de bajo coste para detectar el virus, que permitía a la gente

> hacerse la prueba sin ninguna ayuda con una simple muestra de saliva. Por este motivo, más gente se hizo la prueba. Debido a ello, los que padecían la infección buscaban tratamiento y tomaban medidas para evitar contagiar a otros. Hasta que finalmente esta amenazadora enfermedad redujo su propagación y más gente tuvo una vida más larga.

Incluso este libro se puede resumir con un argumento tipo Pixar:

> Érase una vez que sólo algunas personas eran vendedores. Todos los días, vendían cosas, nosotros fabricábamos cosas y todo el mundo era feliz. Un día todo cambió: todos acabamos siendo vendedores, y las ventas cambiaron de un mundo de caveat emptor a caveat venditor. Por este motivo, tuvimos que aprender el nuevo ABC: sintonización, flotabilidad y claridad. Debido a ello, tuvimos que aprender algunas habilidades nuevas: a argumentar, a improvisar y a dar servicio. Hasta que finalmente nos dimos cuenta de que vender no significa una sombría adaptación a una cultura de mercado brutal. Es parte de nuestro ser, y, por lo tanto, algo que podemos hacer mejor siendo más humanos.

Para ver cada uno de los seis discursos en acción, imagina que vives en la ciudad ficticia de Beeston. El puente que une el cercano río Girona y comunica su ciudad con Arborville, una ciudad algo mayor, está destartalado, y tú diriges una campaña ciudadana para sustituir esa estructura por un moderno puente de cuatro carriles. Tienes que convencer a mucha gente: el gobierno local, los ciudadanos de Beeston, quizá incluso gente de Arborville. Y necesitarás realizar una labor considerable, para calcular lo que costará financiar el puente, valorar su impacto ambiental, decidir quién lo diseñará y construirá, etc. Pero cada uno de los seis argumentos ofrece un modo de iniciar las conversaciones que te guiará al resultado que buscas.

Tu discurso Pixar podría ser, por ejemplo:

> Érase una vez que desplazarse de Beeston a Arborville era largo y difícil. Todos los días, la gente intentaba cruzar el viejo puente, pero tardaba mucho tiempo y algunos ni siquiera lo intentaban debido a los retrasos y a los problemas de seguridad. Un día los ciudadanos se reunieron para financiar y construir un puente nuevo y moderno. Por este motivo, la gente de Beeston perdía menos tiempo y sus familias se sentían más seguras. Debido a ello, más gente podía ir a trabajar y a comprar a Arborville, lo cual contribuyó a la prosperidad económica. Hasta que finalmente el nuevo puente llegó a ser tan crucial en nuestras vidas que nos preguntamos por qué habíamos esperado tanto para construirlo.

Tu argumento tipo Twitter podría incluir un enlace online a la representación artística del puente junto con una lista de sus ventajas e invitar a la gente a visitarlo con: *Vea cómo pueden ser Beeston y Arborville mañana, y por qué tenemos que crear ese futuro.*

Si vas a enviar información a tus conciudadanos de Beeston, la línea del asunto podría ser: *3 razones para que las familias de Beeston apoyen el nuevo puente*.

¿Un argumento rimado? *Opportunities are wide on the other side* [Las oportunidades son numerosas en la orilla opuesta].

Tu discurso interpelativo podría ayudar a la gente a reflexionar detenidamente sobre sus propias experiencias: *¿Tiene que costar tanto llegar a Arborville*?

Y tu argumento de una sola palabra podría explicar la razón de sus esfuerzos (por no mencionar una lección indispensable de este capítulo): *Conecta*.

Muestrario

Argumentación

Practica los seis discursos

Hay tres formas de aprender y perfeccionar los seis discursos: practicar, practicar y practicar. Puedes empezar aquí. (Encontrarás copias de esta hoja de prácticas en www.danpink.com/pitch.)

1. **El discurso de una palabra**
   Consejo profesional: Escribe un discurso de cincuenta palabras. Redúcelo a veinticinco. Y después a seis. Una de esas seis que te quedan es, casi con toda seguridad, tu discurso de una sola palabra.
   Tu intento: ________________________________.

2. **El discurso interpelativo**
   Consejo profesional: Utilízalo si tus argumentos son poderosos. Si son endebles, opta por una declaración. O aún mejor, busca nuevos argumentos.
   Tu intento: ¿ ________________________________?

3. **El discurso rimado**
   Consejo profesional: No te empeñes en encontrar rimas. Busca en la red un diccionario de rimas. Yo tengo debilidad por Rhyme Zone (www.rhymezone.com).
   Tu intento: ________________________________.

4. **El discurso del asunto**
   Consejo profesional: Revisa el asunto de los últimos veinte mensajes que has enviado. Fíjate en cuántos de ellos apelan a la utilidad o a la curiosidad. Si el número es inferior a diez, reescribe todos los que no hayan pasado la prueba.
   Tu intento: ________________________________.

5. **El discurso tipo Twitter**
   Consejo profesional: Aunque Twitter permite 140 caracteres, limita su argumentación a 120 para que otros puedan transmitirlo. Recuerda: los mejores discursos son breves, agradables y fáciles de retuitear.
   Su intento: ________________________________.

6. **El discurso tipo Pixar**

Consejo profesional: Lee las veintidós reglas para escribir historias de la antigua redactora de Pixar Emma Coats: bit.ly/j1VWrG

Tu intento: Érase una vez ________________________________. Todos los días, _________________. Un día ________________. Por ese motivo, ___________________________. Debido a ello, ______________. Hasta que finalmente ____________________.

Responde a tres preguntas clave

Cuando prepares tu argumentación, al margen del tipo que escojas, explica con claridad tu propósito y estrategia asegurándote de que puedes responder a las tres preguntas siguientes:

Después de que alguien escuche tu discurso...

1. ¿Qué quieres que *sepa*?
2. ¿Qué quieres que *sienta*?
3. ¿Qué quieres que *haga*?

Si tienes respuestas consistentes a estas tres preguntas, la argumentación se te ocurrirá con más facilidad.

Recoge los discursos de otras personas y graba el tuyo

¿Cómo mejoran los artistas en su actividad? Pues practicando, naturalmente. Pero también prestan atención. Un pintor visita galerías para contemplar el trabajo de otros artistas y para tomar nota de sus técnicas. Un cantante graba la primera versión de una canción, la escucha varias veces y piensa en formas de mejorarla. Los discursos son una forma de arte en sí mismos, así que también deberías proceder como un artista.

Por ejemplo, lleva una agenda de discursos. En un pequeño bloc de notas o en tu *smartphone*, anota los buenos argumentos que escuches en tu vida cotidiana: un eslogan publicitario inteligente, el ruego de una madre a su hijo, la petición de un colega de un nuevo encargo. Este ejercicio sirve para dos propósitos: te hará más consciente de todas las argumentaciones de tu entorno, y te ayudará a determinar qué técnicas mueven a los demás y cuáles simplemente se las lleva el viento.

Además, para practicar intenta grabar tus discursos. Llámate a ti mismo y deja tu discurso en el buzón de voz o dicta con ayuda de alguna aplicación para *smartphone*. Después escúchalo. ¿Tiene sentido lo que dices? ¿Cómo es tu tono? ¿Y el ritmo de tu discurso? Escuchar tu propia voz puede resultar penoso, pero es un modo rápido de practicar, y de ahorrarse otras penas en el futuro.

Añade un elemento visual

Es la frase que odian todos los escritores: «Una imagen vale más que mil palabras». Aunque este aforismo no rima, contiene algunos pequeños fragmentos de verdad. En casi todos los discursos, los ingredientes principales son las palabras —o en el discurso de una palabra, *una* sola—, pero algunas variantes se pueden aderezar con imágenes. Por ejemplo, se pueden animar los discursos interpelativos, los de una sola palabra y los rimados acompañándolos de una sola fotografía o ilustración que capture tu idea. Como la comunicación digital se apoya menos en el texto y más en las imágenes, el discurso de asunto y el de tipo Twitter pueden vincularse a un material visual convincente. Puedes incluso emplear accesorios. Por ejemplo, si George Akerlof, el economista del que hablé en el capítulo 3, tuviera que argumentar su idea sobre las múltiples consecuencias de la asimetría de la información, sostendría en alto un cacharro.

Igualmente, el vídeo permite combinar la eficiencia de la comunicación electrónica con la proximidad de contemplar el rostro de otra persona y escuchar su voz. Una técnica excelente en este sentido es enviar mensajes de vídeo breves por correo electrónico, que no cuesta mucho trabajo realizar, y normalmente son gratuitos, con QuickTime (consulta los detalles en: www.quicktime.com).

Experimenta con la pecha-kucha

El PowerPoint es como el pronóstico del tiempo o los *reality show* de la televisión: todo el mundo se queja de ellos, pero nadie hace nada al respecto. Al margen de dónde trabajemos o estudiemos, tenemos que soportar el parloteo de gente que nos anestesia con un sinfín de comentarios y después, en la oscuridad de la sala de conferencias, nos roban el alma y la destilan en gráficos circulares en 3D.

Así que tres hurras por Mark Dytham y Astrid Klein, unos arquitectos que trabajan en Tokio, que han elaborado un antídoto para las abominables presentaciones en PowerPoint. Ellos llaman a su creación *pecha-kucha*,[26] que es la palabra japonesa para «parloteo».

Una presentación *pecha-kucha* contiene veinte diapositivas, cada una de las cuales aparece en pantalla durante veinte segundos. Y ya está. Las reglas son rígidas, que es el objetivo perseguido. No son diecinueve diapositivas, ni veintiún segundos. Es 20 x 20. Los participantes exponen su argumentación en seis minutos y cuarenta segundos de palabras e imágenes perfectamente calculadas. Después se callan y toman asiento. Este formato fomenta la claridad a través de las limitaciones. Y como las diapositivas avanzan de forma automática, los presentadores deben transmitir su mensaje con elegancia a la par que rapidez.

Desde su introducción en 2003, la *pecha-kucha* se ha extendido como un virus benigno y se ha transformado en un movimiento internacional. Varias organizaciones lo utilizan hoy para sus presentaciones internas. Y Klein y Dytham han creado una fundación que organiza de forma gratuita las Noches de PechaKucha en 547 ciudades de todo el planeta. Visita una para ver cómo funciona, y después pruébalo tú. Para más información, visita www.pecha-kucha.org.

Presta atención a la secuencia y a los números

Los estudios de ciencia social están repletos de interesantes (y a veces contradictorios) descubrimientos sobre cómo afectan a los discursos la secuencia y los números. He aquí dos reglas generales que vienen respaldadas por sólidas pruebas. (He incluido un enlace a los artículos de investigación para aquellos que estén interesados en profundizar más.)

1. **Intervén en primer lugar si eres el responsable, en el último si eres el aspirante**
   En las presentaciones de ventas que compiten, en las cuales una serie de vendedores ofrecen su discurso uno tras otro, el líder del mercado tiene más probabilidades de resultar elegido si realiza su presentación en primer lugar, según se desprende de un estudio de la Virginia Tech University. Pero para un aspirante, el mejor puesto es, con diferencia, el último (bit.ly/NRpdp6). Del estudio no se deduce lo ampliamente que esto se aplica a otros contextos, pero, en general, un lugar medio es el que tiene más probabilidades de quedar descartado.
2. **Los números más detallados son más verosímiles que los aproximados**
   Un estudio de la Universidad de Míchigan pidió a los participantes que valoraran la carga de la batería de dos dispositivos GPS. Uno de ellos se atribuía una carga de «hasta 2 horas»; el otro tenía una pretensión idéntica, aunque la detallaba más finamente: «hasta 120 minutos». Los participantes estimaron que la primera batería duraba 89 minutos, pero la segunda más: 106 minutos (bit.ly/yapcPA).

Pide a la gente que describa su discurso invisible en tres palabras

No siempre somos conscientes de ello, pero lo que hacemos y cómo lo hacemos son argumentos en sí mismos. Transmitimos un mensaje sobre nosotros mismos, nuestro trabajo o nuestra organización, y las demás personas lo interpretan.

Tómate un tiempo para averiguar lo que los demás creen que dices. Escoge a diez personas, una combinación de compañeros de trabajo, amigos y familiares. Pregúntales qué tres palabras les vienen a la mente en respuesta a una de estas preguntas: *¿Cuál es la actividad de mi empresa? ¿Cuál es mi producto o servicio? ¿Qué estoy transmitiendo yo?* Deja claro que no se trata de cualidades físicas («alto, pelo oscuro, guapo»), sino de algo más profundo.

Cuando hayas recopilado esas palabras, busca patrones. Mucha gente se asombra ante la desconexión entre lo que ellos creen que transmiten y lo que los demás oyen en verdad. Saberlo es el preludio de una mejora.

Capítulo 8

Improvisación

Un soñoliento martes por la mañana, a finales de la primavera, me encuentro en una extraña y comprometedora situación: estoy en el decimocuarto piso de un edificio de oficinas de Manhattan, cara a cara con una mujer que no es mi esposa y mirándola directamente a los ojos.

No me culpes por esta transgresión. Culpa a mis oídos. Como la mayoría de vosotros, he tenido dos buenos oídos durante toda mi vida. Pero como muchos de vosotros, nunca me enseñaron a utilizarlos. Así que he llegado a esta extraña situación, en una reducida sala de conferencias con las ventanas cubiertas de papel marrón, para aprender a utilizarlos. He venido, igual que los trece ejecutivos que me acompañan —procedentes de grandes compañías como el Bank of America, y de empresas digitales de nueva creación con extraños nombres—, a estudiar con una maestra. Se llama Cathy Salit. En 1970, dejó los estudios en octavo grado y abrió su propia escuela en el Upper West Side de Manhattan. Comenzó a ejercer como organizadora comunitaria, luego trabajó como actriz, y después de unos cuantos giros insólitos, llegó a su actual posición de algo así como una especie de entrenadora de ventas.

Dirige una compañía llamada Performance of a Lifetime, que enseña a los miembros del mundo de los negocios la práctica de la improvisación teatral, no para asegurarles actuaciones mal pagadas en gélidos clubs de Greenwich Village, sino para mejorar la efectividad en su trabajo. Y la esencia de sus enseñanzas es escuchar.

Mientras espero a que empiece la sesión de Salit, uno de mis compañeros de curso —lleva gafas y tiene un labio inferior prominente— me pregunta dónde trabajo.

«Soy escritor —le digo, invitándole a la conversación con falso entusiasmo—. Trabajo para mí mismo.»

Se aparta y no vuelve a dirigirme la palabra. Parece que el tipo necesita ayuda para aprender a escuchar. (O quizá yo necesito volver a leer el capítulo sobre la argumentación.)

Así que cuando llega el momento de formar parejas para el primer ejercicio, le evito y me acerco a una esbelta y elegante mujer aproximadamente de mi edad. Es una alta ejecutiva de una gran compañía de cosmética, y tiene la imagen adecuada. Tacones de diez centímetros que apresan delicados pies con las uñas pintadas de gris pizarra. Pantalón caqui y una blusa azul transparente con volantes. Cabello platino recogido en un tirante moño de bailarina.

Permanecemos frente a frente, mi mentón sin afeitar a escasos centímetros de su diminuta nariz de porcelana. Nuestra primera lección, dice Salit, es «el ejercicio del espejo». Miramos a nuestra pareja a los ojos e imitamos todos sus movimientos como si estuviéramos mirándonos en el espejo.

Mi pareja levanta poco a poco la mano derecha, así que yo levanto despacio mi mano izquierda. Ella gira la mano, mostrándome la palma. Yo hago lo propio hasta la misma altura y vuelvo la palma hacia fuera. Tuerce la cabeza hacia la derecha. Yo entonces vuelvo la mía a la izquierda. Levantamos las piernas. Encogemos los hombros. Doblamos las rodillas. Los dos a la vez.

Es terriblemente cercano y un poco incómodo. Verse forzado a esa intimidad con un extraño poco atractivo debe ser insoportable, o eso es lo que me imagino que debe de pensar ella. Entonces Salit toca un timbre —como el del mostrador del Motel Bates— y me llega el turno de llevar la voz cantante. Pongo los brazos en jarras. Sus delgados brazos imitan mi pose. Extiendo mi postura. Ella también. Aprieto todos los dedos juntos y los levanto por encima de mi cabeza. Ella hace lo mismo. Giro el cuerpo hacia la derecha. Ella... Creo que usted ya lo va comprendiendo.

Como vimos en el capítulo 4, la mímica estratégica puede reforzar la toma de perspectiva, pero la imitación que hacemos aquí tiene un propósito diferente: Salit nos enseña técnicas de improvisación teatral, que son cruciales para cualquiera que desee persuadir a los demás.

Las ventas y el teatro tienen mucho en común. Ambos requieren agallas. Los vendedores cogen el teléfono y llaman a desconocidos; los actores salen al escenario y se enfrentan a la audiencia. Ambos invitan al rechazo: para los vendedores, portazos, llamadas ignoradas y un montón de negativas; para los actores, una audición fallida, un público poco receptivo, una crítica mordaz. Y ambos han evolucionado en trayectorias comparables.

El teatro, por ejemplo, siempre se ha apoyado en los guiones. Los actores interpretan el material a su manera, pero la obra les indica lo que deben decir y, en muchos casos, cómo y dónde decirlo. Los pioneros de la venta en Estados Unidos quisieron imitar el planteamiento de la escena teatral. Uno de los titanes, John H. Patterson, fundador de la National Cash Register Company (NCR) a finales de 1800, exigió a todos los vendedores de la compañía que se aprendieran de memoria un guión. Con el tiempo, como relata el historiador empresarial de la Universidad de Harvard Walter Friedman, estos guiones se hicieron más detallados, transformándose de un texto básico llamado «Cómo vender Cajas Registradoras Nacionales» en un manual de ventas de casi doscientas páginas.[1] Las pormenorizadas instrucciones, según Friedman, se centraban «no sólo en lo que debían decir los vendedores, sino también en lo que tenían que hacer mientras hablaban», rematado por las instrucciones en escena en versión de NCR. Los monólogos creados por la compañía estaban salpicados de asteriscos «que indicaban que el vendedor tenía que señalar el producto al que se refería». Por ejemplo: *Mire, señor, esta caja registradora* marca las entradas. La indicación* de la transacción aparece en este cristal*.*[2]

Patterson y su equipo llegaron a crear un *Libro de reclamaciones,* de forma que si los clientes planteaban preguntas o problemas, sus vendedores podían responder con frases ya ensayadas.

El proceder de NCR —escribir cuidadosos minidramas dirigidos a un final feliz para el vendedor— dominó las ventas en todo el mundo durante la mayor parte del siglo XX. Y aún forma parte del paisaje moderno, con organizaciones de ventas que diseñan procesos elaborados y frases probadas por la audiencia para guiar a sus actores hasta el telón final. Los guiones funcionan bien en entornos estables y predecibles, cuando los compradores tienen opciones mínimas y los vendedores poseen la máxima información. Pero esas circunstancias, como hemos visto, son cada vez más raras. Un *Libro de reclamaciones* aprendido de memoria tiene escaso valor cuando la compañía ya ofrece una lista de «Preguntas frecuentes» en su página web y cuando, en cualquier caso, los clientes pueden confirmar la veracidad en sus redes sociales.

Aquí el teatro ofrece una cierta orientación sobre lo que viene a continuación. Durante cientos de años, salvo por el payaso o mimo ocasional, la mayoría de las representaciones teatrales contaban con actores que recitan de memoria frases escritas por otra persona. En efecto, hasta 1968, la oficina del Lord Chamberlán tenía que leer y aprobar todas las obras antes de que pudieran ser representadas en el Reino Unido, y enviaba inspectores a los teatros para asegurarse de que los intérpretes se atenían al texto aprobado.[3]

Pero hace unos cincuenta años, dos innovadores comenzaron a cuestionar la confianza ciega en los escritos. La primera fue Viola Spolin, una estadounidense que en los años cuarenta y cincuenta desarrolló una serie de juegos —primero para niños, después para actores profesionales— centrados en mejorar los personajes, los discursos y las escenas. En 1963, escribió un libro, *Improvisación dramática*, que incorporaba estos ejercicios y que se convirtió rápidamente en el eje de los programas teatrales. Gracias a su hijo, Paul Sills, que continuó con la actividad familiar, sus ideas finalmente dieron origen a la actualmente legendaria compañía Second City, cuyos alumnos (desde John Belushi a Stephen Colbert o Tina Fey) han remodelado el espectáculo popular estadounidense con su dominio de las actuaciones cómicas en tiempo real fuera del guión.

El segundo innovador fue Keith Johnstone, un británico que trabajó durante años en el Royal Court Theatre de Londres. Cuando se cansó del teatro convencional, también diseñó su propio conjunto de técnicas de interpretación más flexibles y menos tradicionales. Y en 1979 escribió el que muchos consideran un trabajo pionero en el campo, *Impro: Improvisación y el teatro*. (Los fundadores de Palantir, una compañía que mencioné en el capítulo 2, piden a todos sus empleados que lean *Impro* antes de incorporarse a su trabajo.)

Alentando a los directores y a los intérpretes a reconocer las virtudes de saltarse el guión, Spolin y Johnstone ayudaron a convertir la improvisación en una forma predominante de espectáculo. Las ventas y las ventas sin vender se desarrollan

siguiendo un camino similar, porque las condiciones estables, simples y seguras que propicia el guión han dado paso a las condiciones dinámicas, complejas e impredecibles que favorecen la improvisación.

Bajo el aparente caos de la improvisación hay una estructura ligera que te permite trabajar. Comprender esa estructura te puede ayudar a mover a otros, especialmente cuando una toma de perspectiva inteligente, una positividad contagiosa y tu brillante encuadre no alcanzan los resultados deseados. En esas circunstancias y en muchas otras, obtendrás mejores resultados si observas tres reglas esenciales de la improvisación teatral: (1) escuchar las ofertas; (2) decir «Sí, y»; (3) hacer quedar bien a tu pareja.

1. Escuchar las ofertas

La improvisación teatral no es totalmente ajena al mundo de los negocios. Académicos de la talla de Keith Sawyer, de la Universidad de Washington, Mary Crossan, de la Universidad de Ontario Occidental, y Patricia Ryan Madson, de la Universidad de Stanford, han estudiado sus dimensiones y aplicado sus conceptos a la administración de empresas, la innovación y el diseño.[4] Pero la mayoría de los expertos no han estudiado la improvisación en el ámbito de las ventas, aunque, como dice un joven erudito, los vendedores expertos en improvisar «generan ideas, incorporan cambios rápida y fácilmente, y comunican de forma eficaz y convincente durante las presentaciones comerciales».[5]

Una razón de esta omisión podría ser un legado centenario de formación en ventas. Desde los tiempos de los guiones cuidadosamente planificados de NCR, los vendedores han recibido instrucción para «superar las objeciones». Si el cliente no quiere comprar, nuestro trabajo es darle un giro: convencerle de que los problemas que plantea no existen o carecen de importancia. Superar las objeciones es una etapa en todo proceso formal de ventas, el cual normalmente consiste en «buscar contactos», «clasificar los contactos» y «realizar la presentación», y eso va justo antes del «cierre». Pero ahora que las ventas han cambiado radicalmente, la propia idea de darle la vuelta a la gente podría ser menos valiosa, y quizá menos viable, que nunca.

En la improvisación teatral no cabe la superación de las objeciones porque se fundamenta en un principio diametralmente opuesto. «La herramienta básica de la improvisación —afirma Salit— es escuchar las ofertas.»

El primer principio de la improvisación —escuchar las ofertas— se basa en la sintonización: dejar que nuestra perspectiva llene la perspectiva de otra persona. Y para dominar este aspecto de la improvisación, tenemos que replantear nuestra comprensión del hecho de escuchar y de qué constituye una oferta.

Por el tiempo que dedicamos cada día a escuchar —según algunos cálculos, una cuarta parte de las horas de vigilia—[6] es notorio lo mucho que descuidamos esta habilidad. Como escribió el filósofo estadounidense Mortimer Adler hace treinta años:

> ¿Es que han enseñado a alguien a escuchar? Qué sorprendente es la suposición general de que la capacidad para escuchar es un don natural para el cual no se requiere ninguna preparación. Qué extraordinario es el hecho de que en todo el proceso educativo no se realice el menor esfuerzo para ayudar a los individuos a escuchar adecuadamente.[7]

No es de extrañar, por tanto, que tan pocas personas sepan escuchar. Para muchos, lo opuesto a hablar no es escuchar. Es esperar. Cuando los demás hablan, normalmente dividimos nuestra atención entre lo que dicen en ese momento y lo que dirán después, y acabamos haciendo una mediocre labor en ambos sentidos. Y algunos profesionales, incluidos los que están en el negocio de la persuasión, ni siquiera se molestan en esperar. En un estudio rutinario, los investigadores descubrieron que los médicos interrumpen a la mayoría de los pacientes en los primeros dieciocho segundos de la visita, lo que muchas veces impide que el paciente describa lo que le llevó a la consulta.[8]

Por esta razón, el curso de Salit pone el acento en ralentizar el paso y callar como vía para aprender a escuchar. También aprendimos esto en otro ejercicio llamado «silencio asombroso», en el cual me emparejaron con un importante ejecutivo de la televisión, unos diez años mayor que yo. Las reglas: una persona tiene que revelar a la otra alguna cosa importante para ella. La otra persona tiene que mantener el contacto visual todo el tiempo y responder después, pero tiene que aguardar quince segundos antes de pronunciar una palabra.

El ejecutivo abre su corazón más de lo esperado. Me explica que después de treinta y dos años de trabajo sin tregua, se cuestiona si lo que hace actualmente es lo que debería hacer para siempre y si no será hora de retirarse de la jungla de fieras de los medios de comunicación neoyorquinos. Se le llenan los ojos de lágrimas al hablar, lo cual me incomoda aún más que cuando hacía el tonto con la vicepresidenta de cosméticos de los taconazos.

Cuando terminó, yo tuve que responder. Pero no de inmediato. Empecé a contar mentalmente los segundos. *Quince. Catorce. Trece. No romper el contacto visual. Doce. Once. Qué agonía. Diez. ¿Cuándo terminará esta locura*?

Y acabó. Pero esos quince segundos se me hicieron absurdamente largos, como en el ejercicio previo, tan desagradablemente íntimo. Y eso es lo que quiere Salit. Escuchar sin un cierto grado de intimidad no es realmente escuchar. Es pasivo y transaccional, y no activo y comprometido. El auténtico acto de escuchar es un poco como conducir por una carretera bañada por la lluvia. La velocidad mata. Si quieres llegar a tu destino, es mejor que aminores y pises ocasionalmente el freno. La idea final, afirma, descorchando una pequeña botella de Zen en la estrecha sala de conferencias al término de la sesión, es «escuchar *sin* ideas preconcebidas».

Esto es lo que hace que la improvisación teatral funcione. Imagina una escena entre dos actores. El primero, sentado en una silla, con las manos posadas en un volante invisible, dice a su compañero: «Asegúrate de cerrar la puerta con llave.» El segundo actor no tenía ideas preconcebidas. Sólo escuchaba. Su tarea en esa situación, dice Salit, es «tomar cualquier cosa que alguien diga como una oferta con la que puede hacer algo». El volante invisible y la directriz «Asegúrate de cerrar la puerta con llave» constituyen una oferta. El segundo actor tiene que aceptarla y

basarse en ella. Quizá sea un pasajero de un taxi. Quizá es un niño en el asiento trasero del vehículo familiar. Quizá tiene un brazo roto y no alcanza la cerradura. Pero su capacidad para escuchar *sin* ideas preconcebidas es lo que permite que el ejercicio siga adelante.

Cuando escuchamos de esta nueva forma, más íntima, empezamos a oír cosas que antes nos habrían pasado por alto. Y si escuchamos de este modo cuando tratamos de convencer a otros, nos damos cuenta en seguida de que lo que exteriormente parecen objeciones muchas veces son ofertas disfrazadas.

Veamos un ejemplo sencillo. Supón que estás reuniendo dinero para una organización benéfica y le pides a tu cuñado que contribuya con 200 dólares. Él podría decir que no, pero previsiblemente no se limitara a soltarlo sin más. Es más probable que diga algo así como: «Lo siento, no puedo darte doscientos dólares». Eso es una oferta, pues quizá pueda darte una cantidad inferior. O a lo mejor te dirá: «No, no puedo dártelos ahora mismo». Eso también es una oferta. El movimiento obvio es ajustarse al «ahora mismo» y preguntar cuál sería un momento más adecuado. Pero toda la frase es una oferta: quizá pueda contribuir a su obra benéfica de otra manera, por ejemplo, como voluntario. «Las ofertas llegan en todas las formas y tamaños», explica Salit. Pero la única manera de escucharlas es cambiar tu modo de escuchar, y luego cambiar tu forma de responder.

Todo esto nos devuelve al ejercicio del espejo con la ejecutiva de la empresa de cosméticos. Lo que todos nosotros hacíamos en esa sesión era aceptar una oferta. No teníamos la opción de objetar. («¡De ningún modo, señorita, no voy a hacer eso con el codo!») Y una vez aceptadas esas reglas, entramos en un extraño aunque armónico baile. Finalmente, cuando suena el timbre para que cambiemos de nuevo los papeles, nuestras acciones eran tan suaves que alguien de fuera probablemente no sabría decir quién dirigía y quién imitaba. Ése es el objetivo del primer principio de la improvisación. Como dijo Johnstone, «los buenos improvisadores parecen tener telepatía; todo parece establecido previamente. La razón es porque aceptan todas las ofertas realizadas».[9]

2. Di «Sí, y»

El «océano de rechazo» al que nos enfrentamos cada día en las ventas y las ventas sin vender arrastra innumerables negativas hasta nuestras costas. Pero nosotros también devolvemos muchas con la marea que se retira, dándonos una negativa a nosotros mismos con mayor frecuencia de la que imaginamos. La improvisación teatral insta a los actores a comprobar este comportamiento, y a decir en su lugar «Sí y».

Como un alfarero que aprende a colocar la arcilla en el torno o un jugador de tenis que ensaya cómo empuñar la raqueta, decir «Sí, y» es una habilidad fundamental de los artistas para improvisar. Este segundo principio de la improvisación depende de la flotabilidad, en particular, de la cualidad de la positividad.

Pero la positividad en este sentido es más que evitar un no. Y es más que simplemente decir sí. «Sí, y» conlleva una fuerza particular, que resulta mucho más clara cuando la contrastamos con su diabólico gemelo: «Sí, pero».

Prácticamente todas las clases de improvisación incluyen una variación del siguiente ejercicio. Éste no lo practicamos durante las sesiones de Salit, pero ella me lo enseñó cuando visitó mi oficina unos meses después. El ejercicio consiste en dos personas que planean una reunión hipotética, por ejemplo, un encuentro de compañeros del instituto. Alguien realiza una propuesta: por ejemplo, «Vamos a celebrar la reunión del instituto en Las Vegas». Cada comentario posterior de ambos participantes tiene que empezar por «Sí, pero». Normalmente suele transcurrir así:

«Vamos a celebrar la reunión del instituto en Las Vegas.»
«Sí, pero eso va a ser demasiado caro para algunos.»
«Sí, pero entonces sólo irán las personas que estén realmente interesadas.»
«Sí, pero algunos de nuestros compañeros no son aficionados a las apuestas.»
«Sí, pero se pueden hacer muchas más cosas además de jugar al *blackjack*.»
«Sí, pero incluso sin apostar, no es un lugar muy adecuado para que la gente vaya con su familia.»
«Sí, pero las reuniones son mucho mejores sin niños.»
«Sí, pero si la gente no encuentra con quién dejar a los niños, no irá.»

El proceso de planificación da vueltas y vueltas, pero nada —ni nadie—se mueve.

Entonces los participantes toman una ruta alternativa, en la que la destructiva conjunción «pero» se sustituye por su hermana más integradora: «y». Esta versión podría discurrir así:

«Vamos a celebrar la reunión del instituto en Las Vegas.»
«Sí, y si es demasiado caro para algunos podemos reunir dinero y organizar el viaje por carretera.»
«Sí, y si nos damos prisa, podemos reservar un bloque de habitaciones en un hotel que haga descuento para grupos.»
«Sí, y para las familias con hijos y para los que no les guste el juego, podríamos organizar actividades para el día.»
«Sí, y si somos bastantes, podríamos hacer un fondo común para costear un canguro y así los padres podrían salir solos una noche.»
«Sí, y los que quieran pueden ir a un espectáculo juntos.»

En lugar de hundirse en una espiral de frustración, «Sí, y» asciende en una espiral que abre posibilidades. Cuando uno se detiene, tiene muchas opciones, no un sentido de inutilidad.

Desde luego hay innumerables ocasiones en la vida para decir «No». Sin embargo, cuando se trata de convencer a los demás, la mejor postura por defecto es el segundo principio de la improvisación. Y sus beneficios se extienden más allá de

las ventas y las ventas sin vender.

«“Sí, y” no es una técnica», sentencia Salit. «Es una forma de vida».

3. Haz quedar bien a su pareja

En el verano de 2012, fallecieron dos gigantes del campo de la persuasión. Roger Fisher, que murió en agosto de ese año poco después de cumplir los noventa, era profesor en la facultad de Derecho de Harvard y un diplomático especialista en solucionar problemas por su cuenta. En 1981 fue coautor de *Obtenga el sí*, el libro más influyente que se ha escrito jamás sobre negociación. La contribución más notable de Fisher fue el concepto de «negociación basada en principios», que proponía que el objetivo de la negociación no debería ser conseguir la rendición de la parte contraria, sino, en la medida de lo posible, ayudarla a ganar. Esta idea, que rápidamente pasó a conocerse de forma abreviada como «*ganar-ganar*», transformó los estudios jurídicos y empresariales. Hasta entonces, muchos consideraban la negociación como un juego de suma cero, donde las partes competían por la mayor tajada de un pastel determinado. Pero la obra de Fisher instaba a los jóvenes estudiantes de leyes y empresariales, y a los miembros no tan jóvenes de las empresas, a replantear esos encuentros como juegos de suma positiva, en los que la victoria de una persona no dependía de la derrota de la otra. Si cada parte pasa por alto la posición de la otra por sus intereses reales e inventa opciones para el beneficio mutuo, las negociaciones podrían concluir fructíferamente para ambas partes.

El segundo gigante, que murió justo seis semanas antes que Fisher, a la edad de setenta y nueve años, trasladó la esencia de la idea de Fisher a un público más amplio. En 1989, Stephen R. Covey escribió *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, del que vendió más de de 25 millones de ejemplares. El hábito 4 de la lista de Covey es el «Pensar en ganar-ganar». Establecer este hábito no es fácil, reconocía, porque «la mayoría de la gente ha sido programada a fondo desde su nacimiento en la mentalidad de ganar-perder». Pero la única forma de influir verdaderamente en otros es adoptar «una aptitud mental y una actitud que busquen de continuo el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas».[10]

Gracias a la influencia de Fisher y Covey, «ganar-ganar» se ha convertido en un elemento fundamental de las organizaciones de todo el mundo, aunque muchas veces más en la teoría que en la práctica. Una explicación de la desconexión entre la palabra y la acción se remonta a la perturbación a la que me referí en el capítulo 3. En condiciones de asimetría informativa, los resultados suelen ser ganar-perder. Después de todo, cuando yo sé más que tú, puedo conseguir lo que quiero y derrotarte. Y como la asimetría de la información era la condición que definió las ventas durante mucho tiempo, nuestra memoria muscular a menudo nos lleva en esa dirección. Pero con el surgimiento de la igualdad informativa (o, al menos, algo cercano a ella), esos instintos, desarrollados para un entorno diferente, nos pueden

conducir por un camino equivocado. Cuando vendedores y compradores están igualados, pugnar por ganar-perder raramente conduce a la victoria de una de las partes, y muchas veces acaba en perder-perder.

La improvisación constituye una forma de refrescar nuestro pensamiento: un método que comparte la cosmovisión de Fisher y Covey, pero que la reorienta en una época en que muchos de nosotros nos hemos vuelto insensibles a «ganar-ganar» por haberlo oído con frecuencia, pero haberlo experimentado raramente. En la marca teatral de Cathy Salit y Second City, los intérpretes deben seguir esta regla: haz quedar bien a tu pareja. Los artistas de la improvisación han comprendido hace tiempo que ayudar a su compañero en su actuación ayuda a que ambos creen una escena. Hacer que tu pareja se luzca no te hace desmejorar a ti; en realidad, hace que tu apariencia mejore. Rompe el concepto mental binario, uno-otro, de suma cero, y lo sustituye por una cultura de la generosidad, la creatividad y la posibilidad. Este tercer principio de la improvisación —haz quedar bien a tu pareja— exige claridad, y la hace posible: la capacidad de desarrollar soluciones que nadie había imaginado previamente.

Para ilustrar este principio, Salit nos indica que busquemos una nueva pareja. La mía es una amable mujer de unos cuarenta y tantos que trabaja para una gran compañía de servicios financieros. Para este ejercicio, llamado «tengo curiosidad», tenemos que escoger una cuestión polémica que se preste a contrastar posiciones favorables y contrarias (*¿debería ser legal la marihuana?, ¿habría que abolir la pena de muerte*?). Cada uno escoge un bando, y luego uno trata de convencer al otro de su punto de vista. La otra persona debe responder, pero aquí está la dificultad: sólo con preguntas. Las preguntas tienen que ser verdaderos filtros, no opiniones encubiertas (*¿te preocupa que los únicos que comparten tu punto de vista sean imbéciles*?). Tampoco pueden ser preguntas de sí-no (*tengo razón, ¿no es verdad*?). Si su pareja quebranta cualquiera de las reglas —realizando una afirmación o una pregunta prohibida—, hay que hacer sonar el timbre para comunicar esta violación a todo el grupo.

Yo empiezo en el papel de interrogador, y mi pareja saca a relucir una postura de una olvidada polémica política estadounidense que justo saltó a las portadas el día de nuestro seminario.

Yo respondo a su primera reivindicación con un evasivo «¿De veras?», que técnicamente es una pregunta aunque no exactamente fiel al espíritu del ejercicio. Así que me recupero y hago una pregunta de verdad.

Ella responde ampliando su argumento.

Recordando la importancia de aminorar el ritmo, hago una pausa, respiro, y comienzo mi pregunta con «Pero ¿y qué hay de...?»

Un poco mejor.

Ella pasa a otra línea de argumentación.

En seguida, sin darme cuenta siquiera de lo que digo, jadeo: «¡Estarás de broma!»

¡*Ring*!

Cuatro minutos de juego y ya tengo una penalización.

Ahora es su turno para preguntar. Tal vez por haber visto mi deficiente actuación, ella se desenvuelve de manera más ágil. Cuando yo proponía un argumento, su primera respuesta —cada vez— era «¡Qué interesante es esa cuestión!». La maniobra le daba tiempo para pensar en una pregunta, pero también hacía girar la veleta en una dirección más amigable. Y cuando ella planteaba una pregunta, yo tenía que parar un momento, pensar y ofrecer una respuesta inteligente.

La idea aquí no es ganar. Es aprender. Y cuando ambas partes contemplan su encuentro como una oportunidad para aprender, el deseo de derrotar a la otra parte pugna por encontrar el oxígeno que necesita. Las interpelaciones, cuya fuerza hemos visto tanto en el monólogo interior interrogativo como en la argumentación eficaz, cambian las reglas para el compromiso y, por lo tanto, la naturaleza de la propia interacción. La conversación se parece más a una danza y menos a un combate de lucha libre. Eso es algo que el fundador de Fuller Brush, Alfred Fuller, intuyó años antes incluso de que se inventara la improvisación. «No discuta nunca —escribió—. Ganar una discusión es perder una venta.»[11]

Hacer quedar bien a tu pareja, la persona a la que le vendes algo, ha pasado a ser más decisivo que en la época de Fuller. En aquel tiempo, los vendedores poco escrupulosos no tenían que preocuparse demasiado por si los compradores quedaban mal. Los compradores muchas veces no tenían ningún otro sitio al que acudir, ni nadie a quién informar. Hoy día, si la gente está descontenta, puede informar al mundo entero. Pero si haces que la gente quede satisfecha, también pueden comunicárselo al mundo.

«En la improvisación, nunca hay que intentar que alguien haga algo. Eso es coacción, no creatividad —dice Salit—. Tú haces ofertas y aceptas ofertas, y surge una conversación, una relación, una escena y otras posibilidades.»

Tal y como ocurre en la improvisación, sucede en las ventas y en las ventas sin vender. Si entrenas a tus oídos a escuchar ofertas, si respondes a los demás con «Sí, y», y si intentas siempre hacer quedar bien a tu pareja, surgirán nuevas posibilidades.

Muestrario

Improvisación

Tómate cinco segundos

Hace diecinueve siglos, el filósofo estoico de origen griego Epícteto dijo: «La naturaleza ha dado al hombre una lengua, pero dos oídos para que podamos oír el doble de lo que hablamos».

Lamentablemente, pocas personas le prestaron atención.

Tú puedes evitar ese error tomándote en serio el consejo de Epícteto. Una de las formas más sencillas de hacerlo —reducir tu propia proporción entre hablar y escuchar— es simplemente aminorar el ritmo.

Elige un día de la semana para que sea tu día lento. Cuando estés conversando, tómate cinco segundos antes de responder. En serio. Cada vez. Al principio, te parecerá raro, y tu interlocutor quizá se pregunte si has recibido algún golpe en la cabeza recientemente. Pero pausar unos segundos adicionales antes de responder puede mejorar tu habilidad para escuchar casi del mismo modo que saborear un trozo de chocolate, en lugar de engullirlo, puede mejorar tu paladar. (Si un día entero es demasiado, empieza por algo más corto; inténtalo durante una hora.)

Lainie Heneghan, una consultora británica partidaria de lo que ella denomina «escucha radical», ofrece algunas formas para probar si has echado el freno lo suficiente. ¿Tus interlocutores acaban sus frases? ¿La gente llega a exponer completamente su perspectiva sin que los interrumpas? ¿Tienen tiempo de respirar antes de que empieces a levantar la voz? Haciendo las cosas con más calma, llegarás más lejos.

Di «Sí, y»

Un ejercicio clásico de improvisación es el «juego de la publicidad». Veamos cómo funciona.

Selecciona cuatro o cinco participantes. Después pídeles que inventen un producto nuevo y que diseñen una campaña publicitaria para promocionarlo. Cuando los participantes aporten opiniones, demostraciones o eslóganes, tienen que comenzar cada frase con «Sí, y», lo cual les obliga a basarse en la idea anterior. No se puede refutar lo que dicen los compañeros. Tampoco ignorarlo. Y no se debe planificar con antelación. Simplemente di «Sí, y», acepta lo que te ofrece la persona que tienes delante y utilízalo para mejorar la campaña.

«Hay personas que prefieren decir “Sí”, y hay otras que prefieren decir “No” —escribe Keith Johnstone—. Las que dicen “Sí” obtienen la recompensa de las aventuras que viven. Las que dicen “No” tienen su recompensa en la seguridad que

obtienen.»

Juega a «una palabra cada vez»

Éste es otro juego clásico de improvisación que ha generado numerosas variaciones, aunque yo prefiero la versión de Johnstone. Las reglas son simples. Entre seis y ocho personas se sientan en círculo e inventan una historia entre todos. La dificultad estriba en que cada persona sólo puede añadir una palabra y sólo en su turno.

En *Improvisación para narradores*, Johnstone describe una sesión con dos compañeros que le ayudan a crear. Él comenzó con la palabra «Sally» y la historia discurrió así:

— empezó...
— a…
(Me vuelve a tocar, y voy a animar la cosa:)
— enfadarse...
— porque…
— su…
— padre…
— quería…
— que…
— guardara…
— su…
— caballo…
— en...
— el...
— establo.

Johnstone dice: «Algunas de estas historias se diluyen después de una frase, pero otras pueden llegar a completarse». Al margen de cómo se desarrollen las historias, este ejercicio es estupendo para ayudarte a pensar con rapidez y afinar tus oídos a las ofertas.

Haz una lista del poder de las preguntas

Vale la pena que practiques por tu cuenta uno de los ejercicios de Salit con los que más disfruté: «tengo curiosidad». Busca una pareja. Después escoge un tema polémico que tenga dos bandos claramente opuestos. Antes de empezar, tu compañero debe decidir su postura en la controversia, y tú adoptarás la postura contraria. Entonces el otro deberá argumentar su posición, pero tú sólo podrás responder con preguntas (ni con afirmaciones, ni contraargumentos, ni insultos).

Las preguntas tienen que ceñirse a tres reglas: (1) no se pueden formular preguntas de sí-no; (2) las preguntas no pueden ser opiniones encubiertas; (3) tu pareja debe responder a todas las preguntas.

Esto es más difícil de lo que parece. Pero con práctica aprenderás a utilizar las preguntas para avanzar y comprometer tanto a tu compañero como a ti mismo.

Lee los siguientes libros

- ***Impro: Improvisación y el teatro,* de Keith Johnstone.** Si la improvisación teatral tiene un Lenin —un revolucionario de verbo fácil que proporciona a un movimiento sus fundamentos intelectuales—, esa persona es Johnstone. Su libro no es siempre de lectura fácil, pues es tanto un tratado filosófico como la guía que aspira a ser. No obstante, se trata de una excelente introducción para comprender los principios subyacentes de la improvisación.
- ***La improvisación para el teatro,* de Viola Spolin.** Si la improvisación teatral tiene una Eva —alguien que estuvo presente durante la creación, aunque en este caso no necesitó a un Adán, ni cayó en ninguna tentación—, es Viola Spolin. Este libro, que apareció hace cincuenta años, pero cuya edición actualizada continúa vendiéndose sin pausa, recoge más de doscientos ejercicios de improvisación de Spolin.
- ***Creating Conversations: Improvisation in Everyday Discourse,* de R. Keith Sawyer.** Sawyer es el principal estudioso de la creatividad. Este libro, de 2001, se centra en nuestras conversaciones cotidianas y muestra lo mucho que estos intercambios cotidianos tienen en común con el jazz, los juegos infantiles y la improvisación teatral. También merece la pena consultar su libro *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*.
- ***Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up,* de Patricia Ryan Madson.** Madson, que enseñó arte dramático en la Universidad de Stanford hasta 2005, presenta trece máximas inspiradas en la improvisación que los lectores pueden aplicar en su trabajo y en su vida diaria.
- ***The Second City Almanac of Improvisation,* de Anne Libera.** Una parte historia del espectáculo, y otra parte guía de la improvisación, este almanaque traza el ascenso del gigante de la improvisación Second City. Está salpicado de interesantes ejercicios, citas provocativas sobre el oficio y un sinfín de fotos de humoristas célebres en su juventud.

Usa los pulgares

Ésta es una actividad grupal que puede utilizar para conseguir que se recuerde una cuestión. Además de ti, necesitarás por lo menos otros dos participantes.

Cuando todos se hayan colocado por parejas, pide a cada grupo que «junten los dedos de la mano derecha y alcen el pulgar». Después da una única instrucción: «Ahora consigue que tu pareja baje el pulgar.» Permanece en silencio y espera a que las parejas terminen el ejercicio.

La mayoría de los participantes supondrán que sus instrucciones significan que deben hacer una lucha de pulgares. Sin embargo, hay otras muchas formas de conseguir que tu compañero baje el pulgar. Pueden pedírselo con amabilidad. Pueden liberar sus propios dedos y poner su pulgar hacia abajo. Y otras muchas más.

La lección aquí es que nuestro punto de partida es casi siempre la competición, un enfoque de ganar-perder, suma-cero, en lugar del planteamiento de la improvisación, de ganar-ganar, suma-positiva. En muchas circunstancias que implican convencer a los demás, tenemos varias formas de llevar a cabo la tarea, la mayoría de las cuales pueden dejar en buen lugar a nuestros compañeros.

Capítulo 9

Servicio

Si quiere usted viajar de una ciudad a otra en Kenia, probablemente tendrá que subir en un *matatu*, un minibús de catorce asientos que constituye la principal forma de transporte a larga distancia del país. Y si sube a bordo de uno, prepárese para lo peor. Un joven al volante de un vehículo que avanza velozmente puede resultar peligroso en cualquier país, pero los keniatas dicen que los conductores de *matatu* son especialmente desequilibrados. Como sacados de *El extraño caso del Dr. Jekyll y Mr. Hyde*, hombres de Kenia amables y apacibles se convierten en demonios de mirada salvaje que quebrantan los límites de velocidad y ponen en peligro la vida de sus pasajeros y la suya propia. En parte como consecuencia, Kenia tiene una de las tasas de muertes de tráfico más altas del mundo.[1]

En los países en desarrollo, los accidentes de carretera matan al mismo número de personas que la malaria. En todo el mundo casi 1,3 millones de personas mueren en accidentes de tráfico cada año, o lo que es lo mismo: las lesiones por accidente de tráfico son la novena causa de muerte en el mundo. La Organización Mundial de la Salud prevé que en 2030 será la quinta causa de mortalidad, por delante del VIH/SIDA, la diabetes, y la guerra y la violencia.[2]

Países como Kenia promueven una serie de remedios para este problema. Pueden reducir los límites de velocidad, reparar las carreteras peligrosas y dañadas, fomentar el uso del cinturón de seguridad, instalar obstáculos para la velocidad y penalizar a los conductores ebrios. Muchas de estas medidas pueden reducir esos terribles peajes, pero todas requieren fondos públicos o la aplicación con vigilancia, los cuales son escasos.

En un ingenioso estudio de campo, dos economistas de la Universidad de Georgetown, James Habyarimana y William Jack, diseñaron un método para cambiar el comportamiento de los conductores temerarios en Kenia.[3] En colaboración con las cooperativas que poseen los vehículos, Habyarimana y Jack reclutaron a 2.276 conductores de *matatu.* Los dividieron en dos grupos. Los conductores con vehículos cuyas matrículas acababan en un número par se convirtieron en grupo de control. Los que tenían una matrícula acabada en un dígito impar participaron en una única intervención. Dentro de cada uno de los *matatu*s, los investigadores colocaron cinco pegatinas, en inglés y kiswahili (la lengua nacional de Kenia). Algunas de las pegatinas sólo tenían palabras como las siguientes.[*]





Otras pegatinas presentaban un texto acompañado de «imágenes explícitas y macabras de varias partes del cuerpo».[4] Pero todas ellas instaban a los pasajeros a actuar: a implorar al conductor a reducir la velocidad, a quejarse en voz alta cuando realizaba maniobras vertiginosas, y a acobardarle hasta que manejara el *matatu* con el estilo más suave del Dr. Jekyll en lugar del maníaco Mr. Hyde. Los investigadores denominaron a su estrategia «interrumpir y reprender».

Durante el siguiente año, el equipo descubrió que los pasajeros de *matatu*s con pegatinas eran tres veces más proclives a increpar a los conductores que los de los *matatu*s sin pegatinas. Pero ¿los esfuerzos de esos pasajeros vocingleros lograrían convencer a los conductores o afectarían a la seguridad de sus viajes?

Para averiguarlo, los investigadores analizaron una base de datos de reclamaciones de las compañías de seguros que ofrecían cobertura a los *matatu*s. Los resultados: el total de reclamaciones a las compañías de seguros de los vehículos con pegatinas disminuyeron casi en dos tercios respecto al año anterior. Las reclamaciones por accidentes graves (relacionadas con lesiones o muertes) se redujeron en más del 50 por ciento. Y según entrevistas posteriores que los investigadores realizaron a los conductores, quedó claro que los esfuerzos de persuasión vocal de los pasajeros fueron la razón de ello.[5]

En otras palabras, añadir unas cuantas pegatinas a los minibuses ahorró más dinero y salvó más vidas que cualquier otro esfuerzo del gobierno keniata. Y el mecanismo que se pone en marcha aquí —las pegatinas que convencen a los pasajeros y éstos al conductor— constituye una buena forma de comprender nuestra tercera y última habilidad: el servicio.

Las ventas y las ventas sin vender tratan en última instancia del servicio. Pero el «servicio» no es sólo sonreír a los clientes cuando entran a la tienda o entregar una pizza en menos de treinta minutos, aunque ambas cosas son importantes en el ámbito comercial. La definición de servicio es, en cambio, más amplia, más profunda y más trascendente: mejorar la vida de los demás y, a su vez, mejorar el mundo. En el mejor de los casos, convencer a la gente puede llegar a ser algo más grande y duradero que un simple intercambio de recursos. Y eso es más probable que ocurra si tenemos presentes las dos lecciones subyacentes del triunfo de las pegatinas del *matatu*: hacerlo personal y hacerlo con un propósito.

Hazlo personal

La vida profesional de los radiólogos es muy solitaria. A diferencia de muchos médicos, que pasan gran parte de su jornada interactuando directamente con los pacientes, los radiólogos suelen trabajar solos en habitaciones poco iluminadas o encorvados frente a un ordenador analizando imágenes de rayos X, escáneres CT y resonancias magnéticas. Este aislamiento puede debilitar el interés por su trabajo de estos médicos altamente especializados. Y lo que es peor, si el trabajo empieza a parecer impersonal y mecánico, puede disminuir su rendimiento.

Hace unos años, un joven radiólogo israelí llamado Yehonatan Turner tuvo una idea para persuadir a sus colegas de profesión de que desempeñaran su labor con mayor interés y destreza. Cuando trabajaba como residente en el Shaare Zedek Medical Center de Jerusalén, Turner decidió, con el consentimiento de los pacientes, fotografiar a unas trescientas personas que acudieron a hacerse una tomografía computarizada. Después elaboró una lista de un grupo de radiólogos, que no sabían nada de su estudio, para realizar un experimento.

Cuando los radiólogos se sentaban en su ordenador y solicitaban el escáner CT de uno de esos pacientes para analizarlo, la fotografía del paciente aparecía automáticamente junto a la imagen. Después de realizar la evaluación, los radiólogos rellenaron un cuestionario. Todos afirmaron sentir «más empatía hacia los pacientes después de ver la fotografía» y ser más meticulosos en su forma de analizar el escáner.[6] Pero el verdadero potencial de la idea de Turner se reveló tres meses después.

Una de las habilidades que distinguen a los radiólogos importantes de los mediocres es su capacidad para identificar lo que se denominan «hallazgos incidentales», anomalías que el médico no busca y que no guardan ninguna relación con la dolencia por la que se trataba al paciente. Por ejemplo, supongamos que yo sospecho que me he roto un brazo y voy al hospital a hacerme una prueba de rayos X. La tarea del médico es comprobar si tengo una fractura de cúbito. Pero si también detecta un quiste sin relación alguna cerca del codo, eso es un «hallazgo incidental». Turner seleccionó ochenta y uno de los escáneres acompañados de fotos en los cuales sus radiólogos habían encontrado hallazgos incidentales y los habían presentado de nuevo al mismo grupo de radiólogos tres meses después, sólo que esta vez *sin* la foto del paciente. (Como los radiólogos leen tantas imágenes cada día, y desconocían por completo el objeto del estudio de Turner, no sabían que ya habían visto esos mismos escáneres.)

El resultado fue sorprendente. Turner descubrió que el «80 por ciento de los hallazgos incidentales no fueron notificados cuando se omitió la fotografía del expediente».[7] Aunque los médicos analizaron exactamente la misma imagen que habían escudriñado noventa días antes, en esta ocasión fueron mucho menos meticulosos y exactos. «Nuestro estudio pone el acento en la aproximación al paciente como un ser humano y no como un caso de estudio anónimo», dijo Turner al *ScienceDaily*. [8]

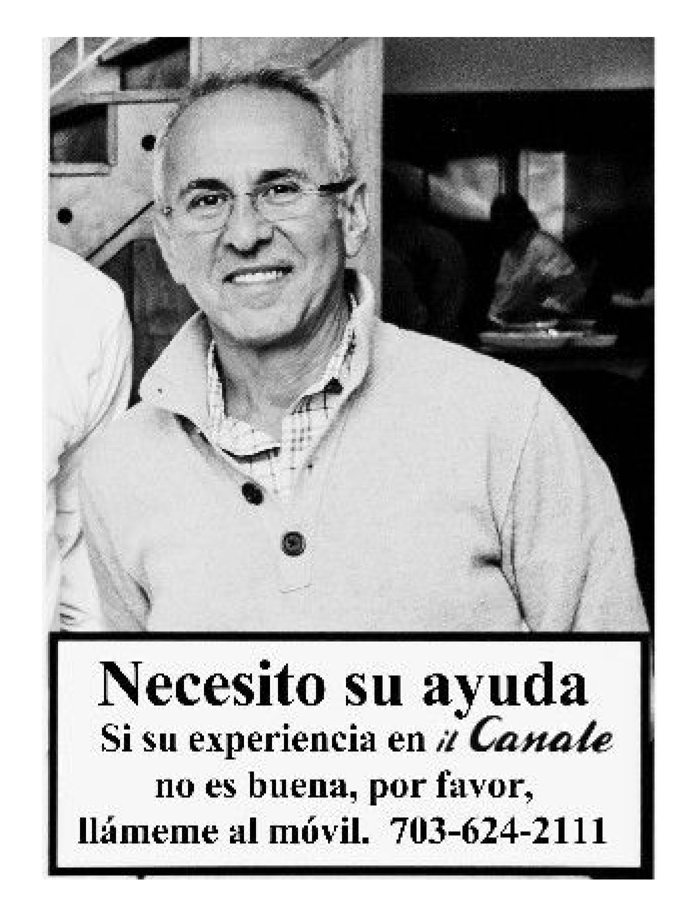
Los médicos, como el resto de nosotros, están en el negocio de la persuasión. Pero para hacer bien su trabajo —es decir, para trasladar a la gente de la enfermedad y la lesión a la salud y el bienestar—, obtienen mejores resultados

cuando personalizan. En lugar de considerar a los pacientes como un saco de síntomas, verlos como seres humanos completos ayuda a los médicos en su trabajo y a los pacientes en su tratamiento. Esto no significa que los médicos y las enfermeras deban abandonar las listas de control y los protocolos.[9] Más bien significa que una confianza ciega en los procesos y algoritmos que ocultaban al ser humano del otro lado de la transacción es como cometer un error clínico. Tal y como revela el estudio de Turner —y gracias a su trabajo ahora se añaden las fotografías de los pacientes a las citologías cervicales, los análisis de sangre y otros diagnósticos—,[10] introducir lo personal en lo profesional puede mejorar los resultados e incrementar la calidad de la atención sanitaria.

Y lo que es cierto de los médicos también se aplica al resto de nosotros. Cualquier circunstancia en la cual tratamos de convencer a otros implica, por definición, a otro ser humano. Sin embargo, en nombre de la profesionalidad, muchas veces descuidamos el elemento humano y adoptamos una postura abstracta y distante. En lugar de ello, deberíamos recalibrar nuestro planteamiento para hacerlo concreto y personal —y no por motivos compasivos, sino por razones prácticas. El problema general de la seguridad en la carretera en Kenia es abstracto y distante. Equipar a los pasajeros individuales para que influyan en el conductor de su propio *matatu* mientras éste conduce, los convierte en concretos y personales. Leer un escáner de CT sólo en una habitación es abstracto y distante. Leer un escáner CT cuando el paciente te mira desde la foto, lo hace concreto y personal. Tanto en las ventas tradicionales como en las ventas sin vender, obtenemos mejores resultados cuando vamos más allá de resolver un acertijo a servir a las personas.

Pero el valor de la personalización tiene dos vertientes. Una es reconocer a la persona a la que se pretende servir, como cuando recordamos al ser humano que hay detrás del escáner CT. La otra es colocarse personalmente detrás de lo que se intenta vender. He visto este otro aspecto en acción, no en las páginas de un periódico social ni en los pasillos de un laboratorio radiológico, sino en la pared de una pizzería de Washington, D.C.

El año pasado, un sábado por la noche, mi esposa y dos de nuestros tres hijos decidimos visitar un restaurante nuevo, Il Canale, un establecimiento italiano no muy caro que nos habían recomendado unos amigos italianos. Tuvimos que esperar unos minutos antes de ocupar la mesa. Y dado que yo habitualmente padezco un trastorno deambulatorio, di unos cuantos paseos por el pequeño vestíbulo principal. Pero me detuve frente a esta señal enmarcada con una fotografía del propietario del restaurante, Giuseppe Farruggio:



Farruggio, que llegó a Estados Unidos procedente de Sicilia con diecisiete años, es naturalmente un vendedor. Vende *antipasti* frescos, *linguine alle vongole* y pizza napolitana certificada a familias hambrientas. Pero con esta señal transforma su oferta de distante y abstracta —en Washington, D.C., sobran los restaurantes de pizza y pasta— a concreta y personal. Y lo hace de una manera especialmente audaz. Para Farruggio, el servicio no significa entregar una *calzone* en veintinueve minutos. Para él, el servicio es literalmente responder a la petición del cliente.

Cuando comenté con él unas semanas más tarde la respuesta que había obtenido, Farruggio me dijo que, en los dieciocho meses desde que colgara el aviso, sólo había recibido ocho llamadas. Seis eran de personas que querían transmitir sus elogios, o quizá comprobaban que la promesa era real. Dos eran de clientes con quejas, que Farruggio utilizó para mejorar su servicio. (Querido lector, no llame al móvil del señor Farruggio a menos que pase un mal rato en Il Canale, lo cual según mi experiencia no suele ocurrir nunca.) Pero la importancia de su acción no son las llamadas que recibe de los clientes. Es lo que les transmite; a saber, que detrás de la pizza hay una persona y que a esa persona le importa la satisfacción de sus huéspedes. Del mismo modo que colocar una foto junto a un escáner CT cambia la forma en que los radiólogos desempeñarán su labor, exponer su propio rostro sonriente y su número de teléfono encima de la caja registradora cambia la forma en que los clientes experimentan el restaurante de Farruggio. Muchos de nosotros querríamos decir «soy responsable» o «me importa», pero pocos de nosotros estamos tan comprometidos con el servicio a los demás que estamos dispuestos a decir «llame a mi móvil».

El estilo de Farruggio de personalizar la experiencia es característico de muchos vendedores de éxito. Brett Bohl, director de Scrubadoo.com, que vende uniformes médicos, envía una nota escrita a mano a cada uno de los clientes que compran uno de sus productos.[11] Tammy Darvish, la vendedora de coches que conocimos en el capítulo 3, da la dirección de correo electrónico personal a todos sus clientes, y les dice: «Si tiene alguna pregunta o duda, póngase en contacto conmigo personalmente». Y ellos así lo hacen. Y cuando les responde, los clientes saben que ella está allí para ofrecer su servicio.

Hazlo con un propósito

Los hospitales estadounidenses no son tan peligrosos como los *matatus* keniatas, pero son mucho menos seguros de lo que usted cree. Cada año, aproximadamente 1 de cada 20 pacientes hospitalizados contrae una infección en un hospital de Estados Unidos y la cifra resultante es pasmosa: 99.000 muertes anuales y un coste superior a los 40.000 millones de dólares al año.[12] La forma más económica de evitar estas infecciones por parte de médicos, enfermeras y otros profesionales de la sanidad es lavarse regularmente las manos. Pero la frecuencia con que se lavan las manos en los hospitales estadounidenses es increíblemente baja. Y muchas de las tentativas para conseguir que la gente se lave las manos más a menudo han sido tristemente poco eficaces.

Adam Grant, el profesor de Wharton cuya investigación en ambiversión presenté en el capítulo 4, decidió tratar de hallar una manera mejor de convencer a las personas que trabajan en los hospitales para cambiar su proceder. En un estudio desarrollado en colaboración con David Hofmann, de la Universidad de Carolina del Norte, Grant probó tres planteamientos diferentes de esta venta sin vender. Los dos investigadores fueron a un hospital estadounidense y obtuvieron permiso para colocar letreros junto a 66 de los dispensadores de jabón y gel desinfectante del hospital durante dos semanas. Una tercera parte de esas señales apelaban a la protección de la salud de los propios profesionales:

LA HIGIENE DE LAS MANOS
EVITA QUE CONTRAIGAS ENFERMEDADES.

Una tercera parte de ellos enfatizaba las consecuencias para los pacientes, es decir, el propósito de la función del hospital:

LA HIGIENE DE LAS MANOS EVITA
QUE LOS PACIENTES CONTRAIGAN ENFERMEDADES.

El último tercio de las señales incluía un eslogan con gancho y servía como condición de control:

GEL IN, WASH OUT. [13]

Los investigadores pesaron las cargas de jabón y gel al principio del período de dos semanas y otra vez al final para comprobar la cantidad utilizada por los empleados. Cuando tabularon los resultados, descubrieron que la señal más efectiva, con diferencia, era la segunda. «La cantidad de producto para la higiene de manos consumida en los dispensadores con la señal de las consecuencias para el paciente fue significativamente mayor que la cantidad utilizada de los dispensadores con la señal de las consecuencias personales [...] o la señal de control», concluyeron Grant y Hofmann.[14]

Intrigados por los resultados, los investigadores decidieron probar la solidez de sus descubrimientos al cabo de nueve meses en diferentes unidades del mismo hospital. Esta vez sólo utilizaron dos señales —la de las consecuencias personales (*la higiene de las manos evita que contraigas enfermedades*) y la de las consecuencias para el paciente (*la higiene de las manos evita que los pacientes contraigan enfermedades*). Y en lugar de pesar las cargas de jabón y desinfectantes, reclutaron personal del hospital para convertirlos en sus espías. Durante un período de dos semanas, estos colaboradores, a los cuales no se explicó la naturaleza del estudio, registraron de forma encubierta las veces en que médicos, enfermeras y personal sanitario se enfrentaban a una «oportunidad para la higiene de las manos» y si realmente se lavaban las manos cuando se les presentaba la oportunidad. De nuevo, la señal de las consecuencias personales no tuvo el menor efecto. Pero la señal que apelaba a un propósito incrementó la higiene de las manos en un 10 por ciento en conjunto, y significativamente más en el caso de los médicos.[15]

Señales inteligentes por sí solas no eliminan las infecciones que se contraen en los hospitales. Como ha indicado el cirujano Atul Gawande, las listas de control y otros procesos pueden ser muy efectivos en este frente.[16] Pero Grant y Hofmann desvelaron algo igualmente crucial: «Nuestros descubrimientos sugieren que los mensajes de salud y seguridad no deberían centrarse en uno mismo, sino más bien en el grupo destinatario que se percibe como el más vulnerable».[17]

Destacar la importancia del propósito es uno de los métodos más poderosos —e ignorados— de persuadir a los demás. Aunque muchas veces suponemos que los seres humanos están motivados principalmente por su propio interés, numerosos estudios han mostrado que todos hacemos cosas también por lo que los expertos en ciencias sociales llaman razones «prosociales» o «autotrascendentes».[18] Eso significa que no sólo debemos servir personalmente, sino que también deberíamos pulsar en el deseo innato ajeno de servir. La personalización funciona mejor cuando además se hace con un propósito.

Veamos un ejemplo del estudio. Un equipo de investigadores británicos y neozelandeses realizaron hace poco un par de experimentos muy ingeniosos en otro contexto de ventas sin vender. Distribuyeron aleatoriamente a los participantes en tres grupos. Uno leyó información sobre la razón por la que compartir el coche es beneficioso para el medio ambiente (los investigadores denominaron a éste el «grupo autotrascendente»). Otro leyó argumentos sobre la razón por la que compartir el coche ahorra dinero a la gente (éste era el «grupo del interés personal»). El tercero, el grupo de control, leyó información general sobre los viajes en coche.

Después, los participantes rellenaron unos cuantos cuestionarios que no guardaban ninguna relación con el estudio para ocupar su tiempo. Al terminar, se les pidió que destruyeran todos los documentos que tuvieran en su poder. Y para ello tenían dos opciones: una papelera con un rótulo visible para los residuos comunes y otra claramente rotulada como papelera para reciclar. La mitad de los miembros del segundo y tercer grupos —el de «interés personal» y el de control— reciclaron los papeles. Pero en el primer grupo «autotrascendente», esta proporción aumentó casi al 90 por ciento.[19] La simple discusión del propósito en un ámbito (compartir el coche) movió a la gente a comportarse de forma diferente en el segundo (reciclaje).

Además, el estudio de Grant ha revelado que el propósito estimula el rendimiento no sólo en esfuerzos como el fomento de la higiene de las manos y el reciclaje, sino también en las ventas tradicionales. En 2008, llevó a cabo un estudio fascinante en un centro de llamadas de una importante universidad estadounidense. Cada noche, los empleados realizaban llamadas a alumnos para recaudar dinero para el centro. Según la costumbre de los psicólogos sociales, Grant organizó aleatoriamente a los recaudadores en tres grupos. Después dispuso unas condiciones laborales idénticas, salvo para los últimos cinco minutos antes de su relevo.

Durante dos noches consecutivas, un grupo leyó historias de personas que habían trabajado previamente en el centro de llamadas, en las que explicaban que el trabajo les había enseñado habilidades muy útiles para las ventas (quizá sintonización, flotabilidad y claridad). Éste fue el «grupo del beneficio personal». Otro —el «grupo del propósito»— leyó historias de alumnos de la universidad becados con el dinero recaudado por este centro de llamadas, que describían cómo les habían ayudado esas becas. El tercer grupo era el de control, que leyó historias que no tenían nada que ver ni con el beneficio personal ni con el propósito. Después del ejercicio de lectura, los trabajadores pasaron a coger el teléfono, aunque se les advirtió de que no comentaran las historias que acababan de leer a las personas a las que intentaban convencer para que donaran fondos.

Al cabo de unas semanas, Grant analizó sus cifras de ventas. El grupo del «beneficio personal» y el de control obtuvieron aproximadamente la misma cifra de compromiso y reunieron prácticamente la misma cantidad de dinero que en el período previo al ejercicio de lectura de casos. Pero los miembros del grupo del propósito iban a toda marcha. Habían duplicado con creces «el número de compromisos semanales conseguidos y también la cantidad de donativos semanales recaudados».[20]

Tomad nota, instructores de ventas. Este ejercicio de lectura de cinco minutos había *doblado* con creces la producción. Las historias habían convertido el trabajo en algo personal; su contenido le había dado un propósito. Y esto es lo que significa servir: mejorar la vida de los demás y, de paso, mejorar el mundo. Ésa es la esencia del servicio y el secreto último de convencer a los demás.

En 1970, un antiguo y oscuro ejecutivo de sesenta y seis años, de nivel medio de AT&T, llamado Robert Greenleaf escribió un ensayo que inició todo un movimiento. Él lo bautizó como «El sirviente como líder», y en unas cuantas decenas de páginas dio la vuelta a las filosofías empresariales y el liderazgo político dominantes. Greenleaf argumentaba que los líderes más eficaces no eran los heroicos comandantes a cargo, sino que eran los individuos tranquilos y humildes cuyo propósito era servir a los que estaban nominalmente por debajo de ellos. Greenleaf llamó a esta idea «liderazgo de servicio» y explicaba que el orden de esas dos palabras contenía la clave de su significado. «El líder-sirviente es en primer lugar sirviente —escribió—. Convertirse en un líder-sirviente comienza por el sentimiento natural del deseo de servir, servicio ante todo. Después, la elección consciente nos lleva a la aspiración de dirigir».[21]

La propia idea de los líderes que se subordinan a los seguidores, de invertir la pirámide tradicional, incomodó a muchas personas, pero la filosofía de Greenleaf entusiasmó a muchas más. Los que la adoptaron aprendieron a «no causar daño», a responder «a cualquier problema escuchando primero», y a «aceptar y empatizar» en lugar de rechazar. Con el tiempo, compañías tan diversas como Starbucks, TD Industries, Southwest Airlines y Brooks Brothers incorporaron las ideas de Greenleaf a sus prácticas de gestión. Las escuelas empresariales añadieron a Greenleaf a sus bibliografías y programas. Las organizaciones sin ánimo de lucro y las instituciones religiosas presentaron sus principios a sus miembros.

Lo que contribuyó a que el liderato de servicio arraigara no fue sólo que muchos de los que lo probaron lo encontraran efectivo. También fue que el enfoque expresaba sus convicciones latentes sobre otras personas y sus aspiraciones más profundas para ellos mismos. La forma de liderar de Greenleaf era más difícil, pero también más transformadora. Como él mismo lo expresó, «la mejor prueba, y la más difícil de gestionar, es ésta: ¿crecen como personas los que reciben el servicio? Cuando lo reciben, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más proclives al servicio ellos también?»[22]

Ha llegado el momento de la visión de las ventas de Greenleaf. Llamémosle venta de servicio. Comienza con la idea de que los que convencen a los demás no son manipuladores, sino sirvientes. Sirven primero y venden después. Y la prueba —que, como la de Greenleaf, es la mejor y más difícil de gestionar— es ésta: si la persona a la que trata de venderle algo está de acuerdo en comprarlo, ¿mejorará su vida? Cuando la interacción concluya, ¿el mundo será un lugar mejor que al principio?

La venta de servicio es la esencia de la persuasión hoy día. Pero, en cierto sentido, siempre ha estado presente en aquellos que han sabido garantizar a las ventas su debido respeto. Por ejemplo, Alfred Fuller, el hombre cuya compañía dio a Norman Hall su improbable vocación, afirmó que, en un momento decisivo de su propia carrera, se dio cuenta de que su trabajo era mejor —en todos los sentidos de la palabra— cuando servía primero y vendía después. Empezó a pensar en sí mismo como un reformador cívico, un benefactor de las familias y «un cruzado contra las cocinas insalubres y las casas con una limpieza deficiente». Admite que parece un

poco tonto. «Pero el vendedor que triunfa debe sentir un cierto compromiso con el hecho de que su producto ofrece a la humanidad un beneficio tan altruista como el dinero al vendedor.» Un vendedor eficaz no es un «mercachifle, que sólo actúa movido por el lucro», afirmó. El auténtico «vendedor es un idealista y un artista».[23]

Y lo mismo se aplica a la persona auténtica. Entre las cosas que distinguen nuestra especie de las demás está nuestra combinación de idealismo y talento artístico, nuestro deseo de mejorar el mundo a la par que ofrecerle algo que no sabe que le falta. Convencer a los demás no requiere que descuidemos otros aspectos más nobles de nuestra naturaleza. Hoy en día exige que los abracemos. Empieza y acaba por recordar que vender es humano.

Muestrario

Servicio

Pasar de «embaucar» a «servir» al comprador

Una de las palabras más detestables del vocabulario de las ventas es «embaucar» al comprador. Uno va a una tienda de deportes a comprarse un calzado deportivo básico y el vendedor trata de colocarle el más caro de la sección. Quiere comprar una cámara y el dependiente le presiona para que compre un equipo que no es muy bueno, accesorios que no quiere y una garantía ampliada que no necesita. En una ocasión, compré un producto online y, antes de poder comprobarlo, la página me soltó media docena de complementos en los cuales no tenía el menor interés. Cuando miré la dirección de la página web, vi que era www.nameofthecompany.com/upsell. (Aquí fue donde abandoné la transacción y nunca más volví a comprar nada a esa empresa.)

Lamentablemente, muchos programas de formación en ventas tradicionales todavía enseñan a la gente a embaucar al comprador. Pero si fueran más inteligentes, proscribirían tanto el concepto como la palabra, y la sustituirían por una alternativa mucho más amable y, a todas luces, más eficaz.

Servicio mejorado.

Servicio mejorado significa hacer más por la otra persona de lo que ella espera o inicialmente tú pretendías, dando pasos adicionales que transforman una interacción rutinaria en una experiencia memorable. Este sencillo cambio —de engatusar a prestar un servicio mejorado— tiene la ventaja evidente de ser lo correcto. Pero también tiene la ventaja oculta de ser extraordinariamente efectivo.

Cuando te sientas tentado de embaucar a alguien, desiste y en lugar de ello trata de ofrecer un servicio mejorado. No trates de favorecer lo que ellos pueden hacer por ti. Potencie lo que tú puedes hacer por ellos.

Replantearse las comisiones comerciales

Incluso después de leer este libro, quizá sigas creyendo que los vendedores tradicionales no son como el resto de nosotros. Tú y yo tenemos numerosas motivaciones, muchas de ellas nobles, pero esos tipos que venden electrodomésticos o sistemas de seguridad para el hogar, no. Son diferentes. Según oigo calificarlos a menudo, «funcionan con monedas». (Introduce una moneda en la ranura y ellos interpretarán su baile. Cuando se acabe el tiempo, inserta otra moneda o dejarán de bailar.) Ésa es la razón por la que normalmente nos apoyamos en las comisiones de ventas para motivar y compensar a las personas del sector de la venta tradicional. Es la mejor forma —quizá la única— de conseguir que se muevan.

Pero ¿y si nos equivocamos? ¿Y si ofrecemos comisiones en gran medida porque, bueno, siempre lo hemos hecho? ¿Y si esta práctica está tan arraigada en la ortodoxia que ha dejado de ser realmente una decisión? ¿Y si, en realidad, es un obstáculo para la capacidad de servir?

Eso es lo que sospechaba Microchip Technology, una compañía estadounidense de semiconductores de 6.500 millones de dólares. En una ocasión pagó a su equipo de comerciales de acuerdo con el estándar de la industria: 60 por ciento de salario base, 40 por ciento de comisiones. Pero hace trece años, Microchip abolió ese sistema y lo sustituyó por un paquete de 90 por ciento de salario base y 10 por ciento de compensación variable vinculada al crecimiento de la compañía. ¿Qué ocurrió? Las ventas totales aumentaron. El coste de las ventas se mantuvo. La deserción cesó. Y Microchip ha aumentado sus beneficios cada trimestre desde entonces, en una de las industrias más brutalmente competitivas del mundo.

Desde multinacionales gigantes como GlaxoSmithKline a pequeñas compañías de seguros en Oregón o empresas de software de nueva creación en Cambridge, Inglaterra, muchas empresas están empezando a cuestionar esta práctica tan arraigada, a implementar nuevas estrategias y a obtener excelentes resultados. Han descubierto que remunerar a sus vendedores de otra manera tiene numerosas ventajas. Elimina el problema de que todo el mundo estafe al sistema en beneficio propio. Fomenta la colaboración (si sólo me pagan por lo que vendo, ¿por qué voy a ayudarte?). Ahorra a los directivos el tiempo y la carga de resolver interminables disputas referentes a compensaciones. Y sobre todo, puede convertir a los vendedores en los agentes de sus clientes en lugar de en sus adversarios, lo que elimina la barrera para prestarles un servicio meticuloso y genuino.

¿Deberían renunciar a las comisiones todas las empresas? No. Pero simplemente desafiar la ortodoxia es muy saludable. Tal y como me confió el vicepresidente de ventas de Microchip: «Los vendedores no son diferentes de los ingenieros, los arquitectos o los contables. Los vendedores realmente buenos quieren resolver los problemas y dar servicio a los clientes. Quieren formar parte de algo más grande que ellos mismos».

Replantéate tu idea de quién hace un favor a quién

Seth Godin, el gurú del marketing y una de las personas más creativas que conozco, tiene una magnífica forma de explicar cómo clasificamos nuestras transacciones de ventas y de ventas sin vender. Según él, las dividimos en tres categorías.

Pensamos «Te estoy haciendo un favor, amigo». O «Vaya, este tipo me está haciendo un favor». O «Esta transacción no favorece a nadie».

Los problemas surgen, explica Godin, «cuando una parte de la transacción cree que está haciendo a la otra un favor [...], pero la otra no actúa del mismo modo a cambio».

El remedio para esto es simple y podemos utilizarlo en nuestro cometido de convencer a los demás: «¿Por qué no actuar siempre como si el otro nos estuviera haciendo un favor?»

Este enfoque conecta con la calidad de la sintonización, especialmente el descubrimiento de que una disminución de su estatus puede mejorar su capacidad de toma de perspectiva. Y demuestra que, igual que en el liderazgo del servicio, la forma más sabia y ética de convencer a los demás es actuar con humildad y gratitud.

Prueba la «señalización emocionalmente inteligente»

Probablemente te habrás dado cuenta de que muchos ejemplos de este capítulo —desde los *matatu*s keniatas a la pizzería Il Canale— implican señales. Las señales son una parte integrante de nuestro entorno visual, pero muchas veces no las empleamos con la suficiente sofisticación.

Una forma de obtener mejores resultados es mediante lo que yo llamo «señalización emocionalmente inteligente». La mayoría de las señales en general tienen dos funciones: proporcionan información que ayuda a la gente a encontrar el camino o anuncian reglas. Pero las señales emocionalmente inteligentes van más allá. Logran los mismos objetivos incluyendo los principios de «hacerlo personal» y «hacerlo con un propósito». Trata de mover a otros expresando empatía con la persona que contempla la señal (ésa es la parte personal) o provocando la empatía en esa persona para que entienda la lógica que subyace a la regla señalizada (ésa es la parte del propósito).

He aquí un ejemplo de la primera categoría. Hace unos años, mi familia y yo visitamos un museo en la ciudad de Nueva York. Al poco de llegar, varios de los miembros más jóvenes de la familia hicieron notar que estaban hambrientos, lo que nos obligó a pasar una parte de nuestro limitado tiempo recorriendo la cafetería en busca de un pudín en lugar de deambular por el museo admirando los cuadros. Cuando llegamos a la cafetería, la cola daba la vuelta a la esquina. Yo torcí el gesto, pensando que tardaríamos una eternidad. Pero unos momentos después de arrugar la frente, vi la siguiente señal:



Mi nivel de cortisol descendió. La cola resultó no ser tan larga como me había temido, y el tiempo de espera transcurrió de mejor humor. Al empatizar con las personas de la cola —haciéndolo personal—, la señal transformó la experiencia de encontrarse en ese espacio.

Para un ejemplo de la segunda clase de señales emocionalmente inteligentes, visité un barrio cercano al mío de Washington, D.C. En una concurrida esquina hay una pequeña iglesia rodeada de un inmenso césped. Mucha gente del barrio pasea por allí a sus perros. Y la combinación de numerosos perros y una extensión gigantesca de césped desemboca en un obvio (y oloroso) problema. Para evitar ese problema, es decir, para convencer a los propietarios de los perros que cambiaran su forma de actuar, la iglesia podría haber colocado una señal que sencillamente anunciara las reglas. Como la siguiente, por ejemplo, que he manipulado un poco del original:



Sin embargo, la iglesia adoptó un enfoque diferente y optó por el siguiente mensaje:



Al recordar a la gente la razón de la existencia de esa regla y tratar de desencadenar la empatía en los propietarios de canes —dándole un propósito—, los responsables de la señal aumentaron las probabilidades de que la gente observara el comportamiento solicitado.

Y ahora tu tarea: escoge una señal que uses o veas en tu lugar de trabajo o en tu comunidad y transfórmala para que sea más inteligente emocionalmente. Al hacerla personal o cargada de propósito, la mejorarás.

Trata a todo el mundo igual que a tu abuela

Yehonatan Turner, el radiólogo israelí que llevó a cabo el estudio con fotos de los pacientes, explicó a *The New York Times* que la primera forma de abordar la naturaleza impersonal de su trabajo fue imaginar que cada escáner que analizaba era el de su propio padre.

De esta idea se puede extraer su sencilla técnica para persuadir a los demás. En cada encuentro, imagina que la persona con la que tratas es tu abuela. Ésta es la forma definitiva de hacerlo personal. ¿Cómo te comportarías si la persona que entra en tu aparcamiento no fuera un desconocido sino la abuelita? ¿Qué cambiaría si el empleado al que te dispones a pedirle una tarea desagradable no fuera una nueva incorporación aparentemente desechable, sino la mujer que dio a luz a uno de sus progenitores?

¿Serías sincero y ético si la persona con la que mantienes correspondencia por correo electrónico no fuera un antiguo colaborador, sino la agradable dama que aún te envía tarjetas de cumpleaños con un billete de 5 dólares en el interior?

Al eliminar el velo del anonimato y sustituirlo por esta forma de conexión personal, hay más probabilidades de prestar un servicio genuinamente, lo que, a largo plazo, redundará en beneficio de todos.

Y si eres un escéptico, intenta esta variante. Trata a todo el mundo igual que a tu abuela, pero supón que la abuelita tiene ochenta mil seguidores en Twitter.

Pregunta siempre —y responde— estas dos preguntas

Finalmente, siempre que tengas ocasión de convencer a alguien —desde las ventas tradicionales, como convencer a un futuro cliente para que compre un nuevo sistema informático, a las ventas sin vender, como persuadir a tu hija para que haga los deberes—, asegúrate de que puedes responder la dos preguntas esenciales para un servicio auténtico.

1. Si la persona a la que vas a venderle está de acuerdo en comprar, ¿su vida mejorará?
2. Cuando su interacción finalice, ¿el mundo será un lugar mejor que al principio?

Si la pregunta a alguna de estas preguntas es no, estás haciendo algo mal.

Agradecimientos

Vender puede ser humano. Escribir un libro, no tanto, al menos no de la manera torpe y dolorosa en que yo lo hago.

Y por eso estoy muy agradecido a todos los que me han apoyado.

Rafe Sagalyn, el mejor agente literario del mundo, reconoció las posibilidades de este libro mucho antes que el propio autor. Su consejo y amistad significan todo para mí. Gracias también a Lauren Clark por ocuparse de todo en el frente internacional.

En Riverhead Books, Jake Morrissey fue, como siempre, inteligente e imperturbable, en especial cuando personas como yo ni eran tan inteligentes y eran de lo más perturbables. Geoff Kloske aportó su considerable perspicacia y potencia editorial a este proyecto, por lo cual le estoy muy agradecido. Mi gratitud al departamento de producción de Riverhead por sus heroicos esfuerzos cuando les obligué a hacer horas extraordinarias.

Elizabeth McCullough me ayudó en mayor o menor medida: desde escarbar en oscuros estudios de la biblioteca de la Universidad de Virginia hasta descubrir errores tipográficos que todos habían pasado por alto o ilustrarme en los formatos de notas finales. Cindy Huggett, una de las mejores mentes en formación y desarrollo de Estados Unidos, fue magistral a la hora de ayudarme a convertir los casos del «Muestrario» en útiles y coherentes. Rob Ten Pas aportó de nuevo varias ilustraciones de calidad.

Los maravillosos niños Pink —Sophia, Eliza y Saul— aguardaron pacientemente mientras su papá escribía otro libro. (Por desgracia, convencerles de lo fabuloso que era perderse unas vacaciones, comer a toda prisa y saltarme los partidos de béisbol fueron una venta durísima.)

Pero la persona más importante, en esta y todas las cosas, fue Jessica Lerner. Jessica leyó este libro de principio a fin. Varias veces. En voz alta. Por si eso no fuera bastante, me oyó leer todas las páginas. Varias veces. En voz alta. Ella corrigió, apoyó y rechazó, y lo hizo con la misma combinación asombrosa de capacidad intelectual y ternura que pone en todo lo que hace. Yo no lo sabía entonces, pero el discurso más inteligente que jamás he pronunciado fue hace veintidós años cuando la convencí para que saliera conmigo. Desde entonces, he estado vendido.

Notas

1. Alfred C. Fuller (tal y como se lo contó a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (Nueva York, McGraw-Hill, 1960), p. 2.

2. John Bainbridge, «May I Just Step Inside?», *The New Yorker*, 13 de noviembre de 1948.

3. «The Ups and Downs of the Fuller Brush Co.», *Fortune*, 1938, disponible en features. blogs.fortune.cnn.com/2012/02/26/the-fuller-brush-co-fortune-1938/; Gerald Carson, «The Fuller Brush Man», *American Heritage*, agosto-septiembre de 1986; Bainbridge, «May I Just Step Inside?».

4. Carson, «The Fuller Brush Man».

5. Un vendedor Fuller era casi siempre un hombre, pese a que en los años sesenta, cuando la compañía lanzó una línea de cosméticos, reclutó a un grupo de vendedoras a las que llamaron «fullerettes».

6. Fuller, *A Foot in the Door*, pp. 197-198.

7. Véase por ejemplo James Ledbetter, «Death of a Salesman. Of Lots of Them, Actually», *Slate*, 21 de septiembre de 2010. Disponible en www.slate.com/articles/business/moneybox/2010/09/death_of_a_salesman_of_lots_of_them_actually.html.

8. U.S. Bureau of Labor Statistics, «Occupational Employment and Wages Summary (2011)», publicado el 27 de marzo de 2012. Véase gráfico 1, disponible en www.bls.gov/news. release/ocwage.t01.htm. Los datos de la OES muestran 13,65 millones de personas en «ventas y ocupaciones relacionadas con ellas» y otros 328.000 «gerentes de ventas». Sin embargo, la encuesta de la OES no incluye a «los autónomos ni a los dueños o socios de las sociedades de personas». Si suponemos de manera conservadora que uno de cada diez de éstos aproximadamente 14 millones de trabajadores son también vendedores, el total ascendería a más de 15 millones, lo que representa, más o menos, un 11 por ciento de toda la mano de obra. Véase «Occupational Employment and Wages Technical Note», disponible en www.bls.gov/ news.release/ocwage.tn.htm. Véase también U.S. Census Bureau, The Statistical Abstract of the United States: 2012, edición nº 131, gráfico 606, que sugiere que más del 16 por ciento de los autónomos se dedican a «las ventas y a actividades de oficina». La empresa de consultoría de economía laboral Economic Modeling Specialists Intl. (EMSI) asimismo argumenta que una razón del aparente descenso del número de vendedores es que muchos de ellos han pasado del empleo tradicional al estatus de consultor independiente: «Los empleos de ventas (como otros) no desaparecen de la economía tanto como lo hacen en tanto que empleo “cubierto” tradicional, mientras que crecen en cifras y volumen fuera del ámbito de los datos de empleo habituales». El análisis de los EMSI está disponible en www.economicmodeling.com/2010/ 09/30/the-premature-death-of-the-salesman/.

9. U.S. Census Bureau, The Statistical Abstract of the United States: 2012, edición nº 131. Véase p. 300, gráficos 461 y 462 y p. 18, gráfico 13. Una nota técnica: los empleos públicos y los trabajos de producción —es decir, los empleos agrupados por sectores— están tabulados por meses en el informe de la Employment Situation. Los trabajos de ventas, como se ha dicho más arriba, están tabulados dos veces al año en el Occupational Employment and Wages Summary, que agrupa los trabajos por ocupación.

10. C. Brett Lockard y Michael Wolf, «Occupational Employment Projections to 2020», *Monthly Labor Review* 135, nº 1 (enero de 2012), pp. 84-108. Véase p. 88 y gráfico 1.

11. Statistics Canada, Monthly Labour Force Survey, «Average Hourly Wages of Employees by Selected Characteristic and Profession», abril de 2012, disponible en www.statcan.gc. ca/tables-tableaux/sum-som/101/cst01/labr69a-eng.htm; Australian Bureau of Statistics, 2006 Census Tables, gráfico 20680, disponible en www.censusdata.abs.gov.au/; Office for (UK) National Statistics, «Labour Force Survey Employment Status by Occupation, abril-junio de 2011», disponible en www.ons.gov.ik/ons/publications/re-reference-tables.html?edition=tcm: 77-215723.

12. El número total de personas empleadas en Estados Unidos es aproximadamente de 216 millones. El número total de personas empleadas en ventas es aproximadamente de 29 millones. Monika Wozowczyk y Nicola Massarelli, «European Union Labour Force Survey— Annual Results 2010», *Eurostat Statistics in Focus*, 23 junio de 2011; Vincent Bourgeais, Eurostat Media and Institutional Support, correspondencia con el autor, 17 a 22 de mayo de 2012.

13. Japanese Ministry of Internal Affairs and Communications Statistics Bureau, *The Statistical Handbook of Japan 2011*, tabla 12.3, «Employment by Occupation», disponible en inglés en www.stat.go.jp/english/data/handbook/c12cont.htm#cha12_1.

14. En China el 36,7 por ciento de los trabajadores se dedican a la agricultura y en la India un 18,1 por ciento, según *The CIA World Factbook (2012)*, disponible en 1.usa.gov/2J7bUe y en 1.usa.gov/9doDpD.

15. Adi Narayan, «Welcome to India, the Land of the Drug Reps», *Bloomberg BusinessWeek*, 8 de septiembre de 2011.

16. Véase «How Does Gallup Polling Work?» disponible en www.gallup.com/poll/101872/ how-does-gallup-polling-work.aspx..

17. Los resultados completos de la encuesta y los detalles de su metodología puede encontrarlos en mi página web: www.danpink.com/study.

1. U.S. Census Bureau, 2009, «Nonemployer Statistics», disponible en www.census.gov/ econ/nonemployer

2. Kaomi Goetz, «For Freelancers, Landing a Workspace Gets Harder», NPR, 10 de abril de 2012, disponible en www.npr.org/2012/04/10/150286116/for-freelancerslanding-a-work space-gets-harder.


3. Ryan Kim, «By 2020, Independent Workers Will Be a Majority», *GigaOm*, 8 de diciembre de 2011, disponible en gigaom.com/2011/12/08/mbo-partnersnetwork-2011/; Kauffman Foundation, «Young Invincibles Policy Brief: New Poll Finds More Than Half of Millennials Want to Start Businesses», 10 de noviembre de 2011, disponible en www.kauffman.org/uploadedfiles/ millennials_study.pdf.

4. OECD (2011), *Entrepreneurship at a Glance 2011,* OECD Publishing. Disponible en dx.doi. org/10.1787/9789264097711-en; Donna J. Kelley, Slavica Singer y Mike Herrington, *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Global Report* (2012), p. 12. Disponible en gemconsortium.org/ docs/2409/gem-2011-global-report.

5. Adam Davidson, «Don’t Mock the Artisanal-Pickle Makers», *New York Times Magazine*,15 de febrero de 2012.

6. «The Return of Artisanal Employment», *Economist*, 31 de octubre de 2011. Algunos de ustedes recordarán que presenté un argumento similar hace una década en Daniel H. Pink, *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself* (Nueva York: Business Plus, 2002).

7. Los últimos datos Etsy están disponibles en www.etsy.com/press.

8. Robert Atkinson, «It’s the Digital Economy, Stupid», *Fast Company*, 8 de enero de 2009.

9. Carl Franzen, «Kickstarter Expects to Provide More Funding to the Arts Than NEA», *Talking Points Memo*, 24 de febrero de 2012, disponible en idealab.talkingpointsmemo.com/ 2012/02/kickstarter-expects-to-provide-more-fundingto-the-arts-than-nea.php; Carl Franzen, «NEA Weighs In on Kickstarter Funding Debate», *Talking Points Memo*, 27 de febrero de 2012, disponible en idealab.talkingpointsmemo.com/2012/02/the-nea-responds-to-kickstarterfundingdebate.php. Dicho esto, Kickstarter tiene un índice de fracaso elevado. Aproximadamente la mitad de los proyectos que solicitan fondos no consiguen alcanzar su objetivo. Véase Samantha Murphy, «About 41% of Kickstarter Projects Fail», *Mashable Tech*, 12 de junio de 2012, disponible en mashable.com/2012/06/12/kickstarter-failures/.

10. Comentarios en la Wired Business Conference, Ciudad de Nueva York, 1 de mayo de 2012.

11. Michael Mandel, «Where the Jobs Are: The App Economy», *Libro Blanco de TechNet*, 7 de febrero de 2012, disponible en www.technet.org/wp-content/uploads/2012/02/TechNet-AppEconomy-Jobs-Study.pdf.

12. Michael DeGusta, «Are Smart Phones Spreading Faster Than Any Technology in Human History?» *Technology Review*, 9 de mayo de 2012.

13. «Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 20112016», 14 de febrero de 2012, disponible en www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.pdf.

14. Dominic Basulto, «10 Billion Tiny Screens Can Change the World», *Big Think*, 22 de febrero de 2012, disponible en bigthink.com/endless-innovation/10-billion-tiny-screens-canchange-the-world.

15. Volveré a hablar de este libro y de la capacidad de improvisación en el capítulo 8.

16. U.S. Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook*, 29 de marzo de 2012, disponible en www.bls.gov/ooh/home.htm. Véase también Anthony P. Carnevale, Nicole Smith, Artem Gulish y Bennett H. Beach, «Healthcare», un informe de Georgetown University Center on Education and the Workforce (21 de junio de 2012), que pronostica un incremento entre el 25 y el 31 por ciento en el empleo del sector sanitario en Estados Unidos en 2020; disponible en www.healthreformgps.org/wp-content/uploads/Healthcare.FullReport.071812.pdf.

17. «Friday Thoughts», *White Coat Underground*, 24 de junio de 2011, disponible en whitecoatunderground.com/2011/06/24/friday-thoughts/.

18. Rosabeth Moss Kanter, «The "White Coat" Economy of Massachusetts», *Boston Globe*, 9 de mayo de 2006; Derek Thompson, «America 2020: Health Care Nation», *Atlantic*, 17 de agosto de 2010, disponible en www.theatlantic.com/business/archive/2010/08/america-2020health-care-nation/61647/.

1. George A. Akerlof, «Writing 'The Market for "Lemons": A Personal and Interpretive Essay», disponible en www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/akerlofarticle.html.

2. George A. Akerlof, «The Market for "Lemon": Quality Uncertainty and the Market Mechanism», *Quarterly Journal of Economics* 84, nº 3 (agosto de 1970), pp. 488-500.

3. Ibíd., 489.

4. Joe Girard con Stanley H. Brown, *How to Sell Anything to Anybody* (Nueva York: Fireside, 2006; 1977), p. 6.

5. Joe Girard con Stanley H. Brown, *How to Sell Anything to Anybody* (Nueva York: Fireside, 2006; 1977), p. 251.

6. Ibíd., pp. 121, 173.

7. Joe Girard con Stanley H. Brown, *How to Sell Anything to Anybody* (Nueva York: Fireside, 2006; 1977), pp. 49-51.

8. Ibíd., p. 53..

9. Observaremos un fenómeno similar en acción en el «discurso interrogativo» en el capítulo 7.

10. Doug Gross, «Are Social Media Making the Resume Obsolete?», cnn.com, 11 de julio de 2012, disponible en www.cnn.com/2012/07/11/tech/social-media/facebook-jobs-resume/ index.html.

11. Fortune 500, lista de 2012, disponible en money.cnn.com/magazines/fortune/fortune 500/2012/full_list/.

12. Alfred C. Fuller (tal y como se lo contó a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960), p. xx.

13. Un ejemplo brillante de este punto de vista es la tira cómica de «Dilbert» y su personaje recurrente de «Kenny la comadreja de las ventas». En un episodio, él y Dilbert van a reunirse con el mayor cliente potencial de la empresa. Cuando suben al coche, Kenny dice: «Cuéntame todas las especificaciones técnicas de nuestros productos por el camino. Me gustaría estar preparado.» Y Dilbert responde: «Nuestro producto es beige. Utiliza la electricidad.» «¡Basta! —grita Kenny—. ¡Sobrecarga en el cerebro!»

14. Véase, por ejemplo, John F. Tanner Jr., George W. Dudley y Lawrence B. Chonko, «Salesperson Motivation and Success: Examining the Relationship Between Motivation and Sales Approach», comunicación presentada en la convención anual de la Society for Marketing Advances, San Antonio, Texas (noviembre de 2005).

1. Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi y Deborah H. Gruenfeld, «Power and Perspectives Not Taken», *Psychological Science* 17 (diciembre de 2006), pp. 1068-1074.

2. Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi y Deborah H. Gruenfeld, «Power and Perspectives Not Taken», *Psychological Science* 17 (diciembre de 2006), p. 1070.

3. Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi y Deborah H. Gruenfeld, «Power and Perspectives Not Taken», *Psychological Science* 17 (diciembre de 2006), p. 1071.

4. Britt Peterson, «Why It Matters That Our Politicians Are Rich», *Boston Globe*, 19 de febrero de 2012. Véase también Michael W. Kraus, Paul K. Piff y Dacher Keltner, «Social Class as Culture: The Convergence of Resources and Rank in the Social Realm», *Current Directions in Psychological Science* 20, nº 4 (agosto de 2011), pp. 246-250.

5. Adam D. Galinsky, William W. Maddux, Debra Gilin y Judith B. White, «Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy in Negotiations», *Psychological Science* 19, nº 4 (abril de 2008), pp. 378-384.

6. Pauline W. Chen, «Can Doctors Learn Empathy?», *New York Times*, 21 de junio de 2012.

7. Galinsky et al., «Why It Pays», p. 383.



8. Para una introducción buena y accesible al campo del análisis de las redes sociales, véase el trabajo de Valdis Krebs, disponible en www.orgnet.com. Un excelente libro introductorio a este tema es el de Lee Rainie y Barry Wellman, *Networked: The New Social Operating System* (Cambridge, MA: MIT Press, 2012).



9. William W. Maddux, Elizabeth Mullen y Adam D. Galinsky, «Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes», *Journal of Experimental Social Psychology* 44, nº 2 (marzo de 2008), pp. 461-468.

10. «El efecto camaleón hace referencia a la imitación inconsciente de las posturas, ademanes, expresiones faciales y otros comportamientos de los interlocutores en la interacción de las personas, de tal modo que el comportamiento personal cambia de forma pasiva e inintencionada para adecuarse al de los demás en el entorno social actual de la persona.» Tanya L. Chartrand y John A. Bargh, «The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction», *Journal of Personality and Social Psychology* 76, nº 6 (junio de 1999), pp. 893-910.

11. Maddux et al., «Chameleons Bake Bigger Pies», p. 463.

12. Maddux et al., «Chameleons Bake Bigger Pies», p. 466.

13. Ibíd., p. 461.

14. Adrienne Murrill, «Imitation Is Best Form of Flattery—and a Good Negotiation Strategy», *Kellogg News*, 16 de agosto de 2007. Disponible en www.kellogg.northwestern.edu/ news_articles/2007/aom-mimicry.aspx.

15. Rick B. van Baaren, Rob W. Holland, Bregje Steenaert y Ad van Knippenberg, «Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation», *Journal of Experimental Social Psychology* 39, nº 4 (julio de 2003), pp. 393-398.

16. Céline Jacob, Nicolas Guéguen, Angélique Martin y Gaëlle Boulbry, «Retail Salespeople's Mimicry of Customers: Effects on Consumer Behavior», *Journal of Retailing and Consumer Services* 18, nº 5 (septiembre de 2011), pp. 381-388.

17. Robin J. Tanner, Rosellina Ferraro, Tanya L. Chartrand, James R. Bettman y Rick Van Baaren, «Of Chameleons and Consumption: The Impact of Mimicry on Choice and Preferences», *Journal of Consumer Research* 34 (abril de 2008), pp. 754-766.

18. April H. Crusco y Christopher G. Wetzel, «The Midas Touch: The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping», *Personality and Social Psychology Bulletin* 10, nº 4 (diciembre de 1984), pp. 512-517; Céline Jacob y Nicolas Guéguen, «The Effect of Physical Distance Between Patrons and Servers on Tipping», *Journal of Hospitality & Tourism Research* 36, nº 1 (febrero de 2012), pp. 25-31.

19. Nicolas Guéguen, «Courtship Compliance: The Effect of Touch on Women's Behavior», *Social Influence* 2, nº 2 (2007), pp. 81-97.

20. Frank N. Willis y Helen K. Hamm, «The Use of Interpersonal Touch in Securing Compliance», *Journal of Nonverbal Behavior* 5, nº 5 (septiembre de 1980), pp. 49-55.

21. Damien Erceau y Nicolas Guéguen, «Tactile Contact and Evaluation of the Toucher», *Journal of Social Psychology* 147, nº 4 (agosto de 2007), pp. 441-444.



22. Véase también Liam C. Kavanagh, Christopher L. Suhler, Patricia S. Churchland y Piotr Winkielman, «When It's an Error to Mirror: The Surprising Reputational Costs of Mimicry», *Psychological Science* 22, nº 10 (octubre de 2011), pp. 1274-1276.

23. Daniel Kahneman, Ed Diener y Norbert Schwarz, eds., *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (Nueva York: Russell Sage Foundation, 1999), p. 218.

24. P. T. Costa Jr. y R. R. McCrae, *NEO PI-R Professional Manual* (Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc., 1992), p. 15; Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (Nueva York: Crown, 2012).

25. Véase, por ejemplo, la tabla 1 en Wendy S. Dunn, Michael K. Mount, Murray R. Barrick y Deniz S. Ones, «Relative Importance of Personality and General Mental Ability in Managers' Judgments of Applicant Qualifications», *Journal of Applied Psychology* 80, nº 4 (agosto de 1995), pp. 500-509.

26. Adrian Furnham y Carl Fudge, «The Five Factor Model of Personality and Sales Performance», *Journal of Individual Differences* 29, nº 1 (enero de 2008), pp. 11-16; Murray R. Barrick, Michael K. Mount y Judy P. Strauss, «Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting», *Journal of Applied Psychology* 78, nº 5 (octubre de 1993), pp. 715-722 [el énfasis de la cursiva es añadido].

27. Murray R. Barrick, Michael K. Mount y Timothy A. Judge, «Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?», *International Journal of Selection and Assessment* 9, nº 1-2 (marzo-junio de 2001), pp. 9-30.

28. Véase, por ejemplo, Adam M. Grant, Francesca Gino y David A. Hofmann, «Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity», *Academy of Management Journal* 54, nº 3 (junio de 2011), pp. 528-550.

29. Adam M. Grant, «Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage», *Psychological Science*.

30. H. J. Eysenck, *Readings in Extraversion and Introversion: Bearings on Basic Psychological Processes* (Nueva York: Staples Press, 1971).

31. Grant, «Rethinking the Extraverted Sales Ideal».

32. Grant, «Rethinking the Extraverted Sales Ideal».

33. Steve W. Martin, «Seven Personality Traits of Top Salespeople», *HBR Blog Network*, 27 de junio de 2011, disponible en blogs.hbr.org/cs/2011/06/the_seven_personality_traits_o. html; Lynette J. Ryals y Iain Davies, «Do You Really Know Who Your Best Salespeople Are?» *Harvard Business Review*, diciembre de 2010.

34. Nate Boaz, John Murnane y Kevin Nuffer, «The Basics of Business-to-Business Sales Success», *McKinsey Quarterly* (mayo de 2010).

35. Uno de los pocos profesionales de las ventas que captó esto hace mucho tiempo fue el fundador de Fuller Brush Company, Alfred Fuller. «Antes yo imaginaba al vendedor como un charlatán que podía convencer al tirador de una puerta para que comprara abrillantador de metales», escribió en sus memorias. Sin embargo, «el vendedor Fuller muchas veces no es el extrovertido de los dibujos animados [...]. No pocas veces, es un hombre tímido, que disimula esta característica con una estudiada confianza».

36. Cain, *Quiet: The Power of Introverts*, p. 166.

37. Deniz S. Ones y Stephan Dilchert, «How Special Are Executives? How Special Should Executive Selection Be? Observations and Recommendations», *Industrial and Organizational Psychology* 2, nº 2 (junio de 2009), pp. 163-170.

1. Og Mandino, *The Greatest Salesman in the World* (Nueva York, Bantam, 1968), pp. 71, 87.

2. Napoleon Hill, *How to Sell Your Way Through Life* (Hoboken, NJ, Wiley, 2010), p. 49.

3. Ibrahim Senay, Dolores Albarracín y Kenji Noguchi, «Motivating Goal-Directed Behavior Through Introspective Self-Talk: The Role of the Interrogative Form of Simple Future Tense», *Psychological Science* 21, nº 4 (abril de 2010), pp. 499-504.

4. Ibíd., pp. 500-501.

5. Ibrahim Senay, Dolores Albarracín y Kenji Noguchi, «Motivating Goal-Directed Behavior Through Introspective Self-Talk: The Role of the Interrogative Form of Simple Future Tense», *Psychological Science* 21, nº 4 (abril de 2010), p. 500.

6. Véase, en particular, el trabajo de Edward L. Deci y Richard M. Ryan, por ejemplo, Edward L. Deci y Richard M. Ryan, «The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior», *Psychological Inquiry* 11, nº 4 (octubre de 2000), pp. 227-268. Describo someramente este estudio en mi libro Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Nueva York, Riverhead Books, 2009).

7. Observaremos un fenómeno similar en acción en el «discurso interrogativo» en el capítulo 7.

8. Shirli Kopelman, Ashleigh Shelby Rosette, and Leigh Thompson, «The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative, and Neutral Emotions in Negotiations», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99, nº 1 (enero de 2006), pp. 81-101.

9. Ibíd.

10. Barbara L. Fredrickson, *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life* (Nueva York, Three Rivers Press, 2009), p. 21.

11. Barbara L. Fredrickson y Marcial F. Losada, «Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing», *American Psychologist* 60, nº 7 (octubre de 2005), pp. 678-686.

12. Cory R. Scherer y Brad J. Sagarin, «Indecent Influence: The Positive Effects of Obscenity on Persuasion», *Social Influence* 1, nº 2 (junio de 2006), pp. 138-146.

13. Véase, por ejemplo, Marcial Losada y Emily Heaphy, «The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model», *American Behavioral Scientist* 47, nº 6 (febrero de 2004), pp. 740-765.





14. «Las emociones positivas incluían diversión, asombro, compasión, satisfacción, gratitud, esperanza, interés, alegría, amor, orgullo y deseo sexual. Las emociones negativas comprendían ira, desprecio, asco, bochorno, temor, culpabilidad, tristeza y vergüenza», explican los investigadores.

15. Fredrickson y Losada, «Positive Affect».

16. Fredrickson y Losada, «Positive Affect», p. 685.

17. Ibíd, p. 137.

18. Martin E. P. Seligman y Peter Schulman, «Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents», *Journal of Personality and Social Psychology* 50, nº 4 (abril de 1986), pp. 832-838.

19. Martin E. P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (Nueva York, Vintage Books, 2006), pp. 7, 8.

20. Seligman and Schulman, «Explanatory Style», pp. 834-835.

21. Ibíd., p. 835.

22. Seligman, *Learned Optimism,* p. 292.

1. Alicia H. Munnell, Anthony Webb, Luke Delorme, y Francesca Golub-Saas, «National Retirement Risk Index: How Much Longer Do We Need to Work?», *Center for Retirement Research Report*, nº 12-12 (junio de 2012); Teresa Ghilarducci, «Our Ridiculous Approach to Retirement», *New York Times,* 21 de Julio de 2012.

2. Véase, por ejemplo, Shane Frederick, Nathan Novemsky, Jing Wang, Ravi Rhar y Stephen Nowlis, «Opportunity Cost Neglect», *Journal of Consumer Research* 36 (2009), pp. 553-561.

3. Hal E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Carstensen y Jeremy N. Bailenson, «Increasing Saving Behavior Through Age-Processed Renderings of the Future Self», *Journal of Marketing Research* 48 (2011), pp. S23–S37.

4. Hershfield et al., «Increasing Saving Behavior».



5. Ibíd., citando a Hal Erner-Hershfield, M. Tess Garton, Kacey Ballard, Gregory R. Samanez-Larken y Brian Knutson, «Don't Stop Thinking About Tomorrow: Individual Differences in Future-Self Continuity Account for Saving», *Judgment and Decision Making* 4 (2009), pp. 280-286.

6. Hershfi eld et al., «Increasing Saving Behavior».

7. Jacob Getzels y Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem Finding in Art* (Nueva York, Wiley, 1976); Mihaly Csikszentmihalyi y Jacob Getzels, «Creativity and Problem Finding», en Frank H. Farley and Ronald W. Neperud, eds., *The Foundations of Aesthetics, Art, and Art Education* (Nueva York, Praeger, 1988). La cita aparece en Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Nueva York, Harper Perennial, 1981), p. 277.

8. J. W. Getzels, «Problem Finding: A Theoretical Note», *Cognitive Science* 3 (1979), pp. 167-172.



9. Véase, por ejemplo, Herbert A. Simon, «Creativity and Motivation: A Response to Csikszentmihalyi», *New Ideas in Psychology* 6 (1989), pp. 177-181; Stéphanie Z. Dudek and Rémi Cote, «Problem Finding Revisited», en Mark A. Runco, ed., *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity* (Norwood, NJ, Ablex, 1994).

10. The Conference Board, *Ready to Innovate: Are Educators and Executives Aligned on the Creative Readiness of the U.S. Workforce?* Research Report R-1424-08-RR (octubre de 2008), disponible en www.artsusa.org/pdf/information_services/research/policy_roundtable/readyto innovatefull.pdf.

11. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice,* 5ª ed. (Boston, Allyn & Bacon, 2009), pp. 12-16.

12. Para una Buena introducción, véase Daniel Kahneman y Amos Tversky, «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», *Science* 211 (1981), pp. 453-458; Daniel Kahneman y Amos Tversky, «Rational Choice and the Framing of Decisions», en Robin M. Hogarth y Melvin W. Reder, eds., *Rational Choice: The Contrast Between Economics and Psychology* (Chicago, University of Chicago Press, 1987); Erving Goffman, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience* (Cambridge MA, Harvard University Press, 1974).

13. Sheena S. Iyengar y Mark R. Lepper, «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology* 79 (2000), pp. 995-1006.

14. Aaron R. Brough y Alexander Chernev, «When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Subtractive Valuations of Product Combinations», *Journal of Consumer Research* 39 (agosto de 2012), pp. 1-16, 13.

15. Leaf Van Boven y Thomas Gilovich, «To Do or to Have? That Is the Question», *Journal of Personality and Social Psychology* 85 (2003), pp. 1193-1202.

16. Ibíd.

17. Varda Liberman, Steven M. Samuels y Lee Ross, «The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves», *Personality and Social Psychology Bulletin* 30 (septiembre de 2004), pp. 1175-1185.

18. Danit Ein-Gar, Baba Shiv y Zakary L. Tormala, «When Blemishing Leads to Blossoming: The Positive Effect of Negative Information», *Journal of Consumer Research* 38 (2012), pp. 846-859.

19. Zakary Tormala, Jayson Jia y Michael Norton, «The Preference for Potential», *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (octubre de 2012), pp. 567-583.

20. Esta explicación se basa en un relato que aparece en Lee Ross and Richard E. Nisbett, *The Person and the Situation* (Londres, Pinter & Martin, 2011), pp. 132-133.

1. Para informes de Otis y su invento, véase Spencer Klaw, «All Safe, Gentlemen, All Safe!», *American Heritage* 29, nº 5 (agosto-septiembre de 1978); PBS Online, «Who Made America?», disponible en www.pbs.org/wgbh/theymadeamerica/whomade/otis_hi.html; Otis Worldwide, «About Elevators», disponible en www.otisworldwide.com/pdf/AboutElevators.pdf.

2. Kimberly D. Elsbach y Roderick M. Kramer, «Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgments», *Academy of Management Journal* 46, nº 3 (junio de 2003), pp. 283-301.

3. Kimberly D. Elsbach y Roderick M. Kramer, «Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgments», *Academy of Management Journal* 46, nº 3 (junio de 2003), pp. 294.

4. Kimberly D. Elsbach, «How to Pitch a Brilliant Idea», *Harvard Business Review* 81, nº 9 (septiembre de 2003), pp. 117-123.

5. Elsbach y Kramer, «Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings», p. 296.

6. «Wordy Goods», *Economist*, 22 de agosto de 2012, disponible en www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/08/daily-chart-5.

7. Maurice Saatchi, «The Strange Death of Modern Advertising», *Financial Times*, 22 de junio de 2006.

8. Maurice Saatchi, «The Strange Death of Modern Advertising», *Financial Times*, 22 de junio de 2006.

9. Robert E. Burnkrant y Daniel J. Howard, «Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions Versus Statements on Information Processing», *Journal of Personality and Social Psychology* 47, nº 6 (diciembre de 1984), pp. 1218-1230. Para descubrimientos similares, véase Richard E. Petty, John T. Cacioppo y Martin Heesacker, «Effects of Rhetorical Questions on Persuasion: A Cognitive Response Analysis», *Journal of Personality and Social Psychology* 40, nº 3 (marzo de 1981), pp. 432-440. Para el papel desempeñado por el interrogador, véase Rohini Ahluwalia y Robert E. Burnkrant, «Answering Questions About Questions: A Persuasion Knowledge Perspective for Understanding the Effects of Rhetorical Questions», *Journal of Consumer Research* 31 (junio de 2004), pp. 26-42.

10. Burnkrant y Howard, «Effects of the Use of Introductory Rhetorical Questions», p. 1224.

11. «CNN Poll: Are You Better Off Than Four Years Ago?», CNN.com, 13 de septiembre de 2012, disponible en bit.ly/OKIUAy.

12. Matthew S. McGlone y Jessica Tofighbakhsh, «Birds of a Feather Flock Conjointly (?): Rhyme as Reason in Aphorisms», *Psychological Science* 11, nº 5 (septiembre de 2000), pp. 424-428.

13. Matthew S. McGlone y Jessica Tofighbakhsh, «Birds of a Feather Flock Conjointly (?): Rhyme as Reason in Aphorisms», *Psychological Science* 11, nº 5 (septiembre de 2000), pp. 424-428.

14. Nicolas Ducheneaut y Victoria Bellotti, «E-mail as Habitat: An Exploration of Embedded Personal Information Management», *ACM Interactions* 8, nº 5 (septiembre-octubre de 2001), pp. 30-38.

15. Jaclyn Wainer, Laura Dabbish y Robert Kraut, «Should I Open This Email? Inbox-Level Cues, Curiosity, and Attention to Email», Proceedings of the 2011. Annual Conference on Human Factors in Computing Systems, 7-12 de mayo de 2011, Vancouver, British Columbia, disponible en kraut.hciresearch.org/sites/kraut.hciresearch.org/files/articles/Dabbish11-EmailCuriosity.pdf.

16. De nuevo, el trabajo decisivo de Edward Deci y Richard Ryan es ilustrativo. Para una visión general de su investigación, véanse sus publicaciones (selfdeterminationtheory.org/ browse-publications) o bien la mía, Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Nueva York, Riverhead Books, 2009).

17. Brian Clark, «The Three Key Elements of Irresistible Email Subject Lines», *Copyblogger*, 26 de agosto de 2010, disponible en www.copyblogger.com/email-subject-lines/.

18. Melissa Korn, «Tweets, Plays Well w/Others: A Perfect MBA. Candidate», *Wall Street Journal*, 1 de septiembre de 2011; Ian Wylie, «Learning the Game of Social Media», *Financial Times*, 5 de septiembre de 2011.

19. Sarah Perez, «Twitpitch: The Elevator Pitch Hits Twitter», *ReadWriteWeb*, 18 de abril de 2008, disponible en www.readwriteweb.com/archives/twitpitch_the_elevator_pitch_hits_ twitter.php.

20. Paul André, Michael S. Bernstein y Kurt Luther, «Who Gives a Tweet?: Evaluating Microblog Content Value», comunicación presentada a la 2012 ACM Conference on Computer Supported Co-operative Work, 11-15 de febrero de 2012, Seattle, Washington, disponible en www.cs.cmu.edu/~pandre/pubs/whogivesatweet-cscw2012.pdf.

21. Ibíd. He excluido la categoría «Conversación», en la cual los tuiteros comparten sus comunicaciones con otros, ya que esta categoría es menos relevante para la argumentación.

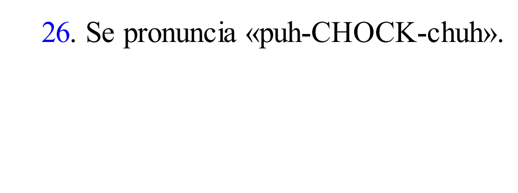
22. André, Bernstein y Luther, «Who Gives a Tweet?». Véanse la figura 1 y la tabla 1.

23. «Pixar Movies at the Box Office», Box Office Mojo, disponible en boxofficemojo.com/ franchises/chart/?id=pixar.htm.

24. «Pixar Story Rules (One Version)», *Pixar Touch Blog*, 5 de mayo de 2011, disponible en www.pixartouchbook.com/blog/2011/5/15/pixar-story-rules-oneversion.html.



25. Véase, por ejemplo, Jonathan Gottschall, *The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human* (Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2012), y Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story* (Nueva York, Crown Business, 2011).



26. Se pronuncia «puh-CHOCK-chuh».

1. Walter A. Friedman, «John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922», *Business History Review* 72, nº 4 (invierno de 1998), pp. 552-584. Si estás interesado en los comienzos de la evolución de las ventas en Estados Unidos, puedes leer el espléndido libro de Friedman, Walter A. Friedman, *Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 2004).



2. Walter A. Friedman, «John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, de 1884 a 1922», *Harvard Business School Working Knowledge*, 2 de noviembre de1999, disponible en hbswk.hbs.edu/item/1143.html.

3. «The Lord Chamberlain & Censorship», *Leither Magazine*, 9 de marzo de 2012, disponible en www.leithermagazine.com/2012/03/09/the-lord-chamberlain-censorship.html.

4. Véase Mary M. Crossan, «Improvisation in Action», *Organization Science* 9, nº 5 (septiembre-octubre de 1998), pp. 593-599; Dusya Vera y Mary Crossan, «Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations», *Organization Studies* 25, nº 5 (junio de 2004), pp. 727-749; Mary M. Crossan, João Vieira da Cunha, Miguel Pina E. Cunha y Dusya Vera, «Time and Organizational Improvisation», *FEUNL Working Paper Nº 410*, 2002, disponible en dx.doi.org/10.2139/ ssrn.881839; Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* (Nueva York, Basic Books, 2007); Patricia Ryan Madson, *Improv Wisdom: Don't Prepare, Just Show Up* (Nueva York, Bell Tower, 2005).

5. Zazli Lily Wisker, «The Effect of Personality, Emotional Intelligence and Social Network Characteristics on Sales Performance: The Mediating Roles of Market Intelligence Use, Adaptive Selling Behaviour and Improvisation» (tesis doctoral, Universidad de Waikato, Nueva Zelanda, 2011).

6. Laura Janusik y Andrew Wolvin, «24 Hours in a Day: A Listening Update to the Time Studies», comunicación presentada en el encuentro de la International Listening Association, Salem, Oregón, 2006.

7. Mortimer Adler, *How to Speak/How to Listen* (Nueva York, Touchstone, 1997), p. 5.

8. Judith Lee, «10 Ways to Communicate Better with Patients», *Review of Ophthalmology* 7, nº 10 (octubre del 2000), p. 38.

9. Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (Nueva York, Routledge, 1981), p. 99.

10. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (Nueva York, Free Press, 1990), p. 207.

11. Alfred C. Fuller (tal y como se lo contó a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (Nueva York, McGraw-Hill, 1960), p. 193.

1. World Health Organization, *Global Status Report on Road Safety*, 2009, disponible en whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241563840_eng.pdf. Véase la tabla A.2.

2. Ibíd., pp. 1, 2. Véase la tabla 1.

3. James Habyarimana y William Jack, «Heckle and Chide: Results of a Randomized Road Safety Intervention in Kenya», *Journal of Public Economics* 95, nº 11 y 12 (diciembre de 2011), pp. 1438-1446.

* La traducción de la primera señal es: «No te quedes ahí sentado mientras él conduce de forma imprudente. LEVÁNTATE Y HABLA. ¡AHORA!»
Y de la segunda: «Oye, si él conduce de forma imprudente, ¿tú llegarás? MANTENTE DESPIERTO, CONSERVA LA CALMA, ¡HABLA FUERTE!»

4. James Habyarimana y William Jack, «Heckle and Chide: Results of a Randomized Road Safety Intervention in Kenya», *Journal of Public Economics* 95, nº 11 y 12 (diciembre de 2011), p. 441.

5. Ibíd., p. 444.

6. Yehonatan Turner e Irith Hadas-Halpern, «The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination», comunicación presentada en el Radiological Society of North America Ninety-fourth Scientific Assembly and Annual Meeting, 3 de diciembre de 2008. Véase también «Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail», RSNA Press Release, 2 de diciembre de 2008; Dina Kraft, «Radiologist Adds a Human Touch: Photos», *New York Times*, 7 de abril de 2009.

7. Turner y Hadas-Halpern, «The Effects of Including a Patient's Photograph».

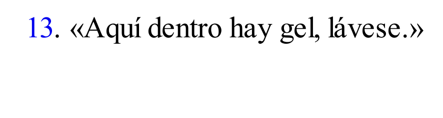
8. «Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail», *ScienceDaily*, 4 de diciembre de 2008, disponible en bit.ly/JbbEQt.

9. Véase Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Nueva York, Picador, 2011).

10. Véase, por ejemplo, «Disconnection from Patients and Care Providers: A Latent Error in Pathology and Laboratory Medicine: An Interview with Stephen Raab, MD», *Clinical Laboratory News* 35, nº 4 (abril de 2009).

11. Sally Herships, «The Power of a Simple “Thank You”», *Marketplace Radio*, 22 de diciembre de 2010.

12. R. Douglas Scott II, *The Direct Medical Costs of Healthcare-Associated Infections in U.S. Hospitals and the Benefits of Prevention*, Centers for Disease Control and Prevention, march de 2009, disponible en www.cdc.gov/HAI/pdfs/hai/Scott _CostPaper.pdf; Andrew Pollack, «Rising Threat of Infections Unfazed by Antibiotics», *New York Times*, 26 de febrero de 2010; R. Monina Klevens et al., «Estimating Health Care - Associated Infections and Deaths in U.S. Hospitals, 2002», *Public Health Reports* 122, nº 2 (marzo-abril de 2007), pp. 160-166.



13. «Aquí dentro hay gel, lávese.»

14. Adam M. Grant y David A. Hofmann, «It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients», *Psychological Science* 22, nº 12 (diciembre de 2011), pp. 1494-1499.

15. Adam M. Grant y David A. Hofmann, «It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients», *Psychological Science* 22, nº 12 (diciembre de 2011), p. 497.

16. Atul Gawande, «The Checklist», *New Yorker*, 10 de diciembre de 2007; Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Done Right* (Nueva York, Picador, 2011).

17. Grant t Hofmann, «It’s Not All About Me», p. 498.

18. Véase, por ejemplo, Dan Ariely, Anat Bracha y Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially», *American Economic Review* 99, nº 1 (marzo de 2009), pp. 544-555; Stephan Meier, *The Economics of Non-Selfish Behaviour: Decisions to Contribute Money to Public Goods* (Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar Publishing Limited, 2006); Stephan Meier, «A Survey of Economic Theories and Field Evidence on Pro-Social Behavior», en Bruno S. Frey y Alois Stutzer, eds., *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field* (Cambridge, MA, MIT Press, 2007), pp. 51-88.

19. Laurel Evans, Gregory R. Maio, Adam Corner, Carl J. Hodgetts, Sameera Ahmed y Ulrike Hahn, «Self-Interest and Pro-Environmental Behaviour», *Nature Climate Change*, publicado online el 12 de agosto de 2012, disponible en dx.doi.org/10.1038/nclimate1662.

20. Adam M. Grant, «The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions», *Journal of Applied Psychology* 93, nº 1 (2008), pp. 108-124.

21. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 25th Anniversary Edition* (Mahwah, NJ, Paulist Press, 2002), p. 27.

22. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 25th Anniversary Edition* (Mahwah, NJ, Paulist Press, 2002), p. 27.

23. Alfred C. Fuller (tal y como se lo contó a Hartzell Spence), *A Foot in the Door: The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man* (Nueva York, McGraw-Hill, 1960), p. 87.

Vender es humano
Daniel H. Pink

Título original: *To Sell Is Human*

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): mayo de 2013

ISBN: 978-84-9875-312-7 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com